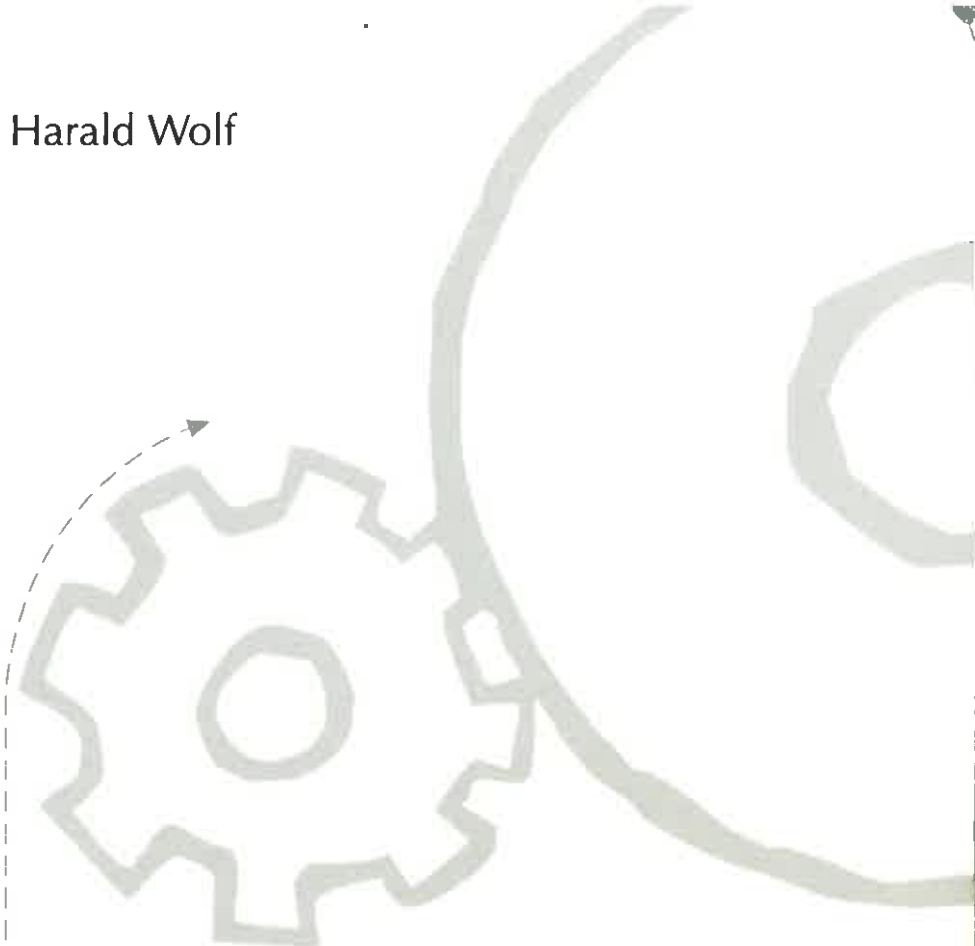
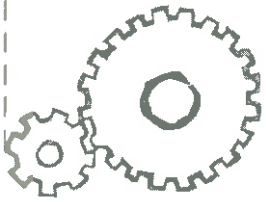


Harald Wolf



WESTFÄLISCHES DAMPFBOOT



# Arbeit und Autonomie

Ein Versuch über Widersprüche  
und Metamorphosen  
kapitalistischer  
Produktion

*Harald Wolf*, geb. 1959, studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre, langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen, zuletzt wissenschaftlicher Assistent an der Universität Gesamthochschule Kassel; Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie, Soziologie der industriellen Beziehungen, Gesellschaftstheorie, veröffentlichte u.a. (hrsg. zusammen mit Hartmut Hirsch-Kreinsen) *Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Orientierungen wider den Zeitgeist*, Berlin 1998.

Harald Wolf

## **Arbeit und Autonomie**

Ein Versuch über Widersprüche  
und Metamorphosen kapitalistischer Produktion

**WESTFÄLISCHES DAMPFBOOT**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Wolf, Harald:**

Arbeit und Autonomie : ein Versuch über Widersprüche und  
Metamorphosen kapitalistischer Produktion / Harald Wolf. -

1. Aufl. - Münster : Westfälisches Dampfboot, 1999

Zugl.: Kassel, Univ., Habil., 1999

ISBN 3-89691-468-5

1. Auflage Münster 1999

© 1999 Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: Lütke · Fahle · Seifert, Münster

Druck: Rosch-Buch Druckerei GmbH, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

ISBN 3-89691-468-5



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>I. Einleitung: Was hat Arbeit mit Autonomie zu tun?</b>	9
Übergang zum informationellen Kapitalismus?	10
Abschied von der heteronomen Arbeit?	13
Widersprüche und Metamorphosen der Beherrschung von Arbeit: Das Problem und der Gang der Untersuchung	20
Einige Bemerkungen zur Methode	25
<b>II. Die Hauptströmungen der Arbeitssoziologie und das     Problem der Heteronomie</b>	27
1. Arbeit und Herrschaft im Zeichen des technischen Wandels	29
Herrschaftsabbau durch Technisierung	30
Herrschaftsfragen in der normalwissenschaftlichen Forschung	35
Weiterentwicklungen und Grenzen des normalwissenschaftlichen Programms	46
2. Die Wiederentdeckung der Herrschaft und die Kritik am normalwissenschaftlichen Arbeitsbegriff	51
Politik und Kontrolle im Produktionsprozeß	51
Plädoyers für Revisionen des Arbeitsbegriffs	59
3. Das ungelöste Problem der Heteronomie	68
<b>III. Die verdrängte Selbsttätigkeit</b>	77
1. Paradoxien der Fremdbestimmung	78
2. Das Spektrum und die Sphären der Selbsttätigkeit	86
3. Managementperspektiven	90
4. Ambivalenzen der Selbsttätigkeit	93
5. Ausblick: Bestimmungsgründe und Potentiale der Selbsttätigkeit	98

<b>IV. Bausteine einer kritischen Theorie kapitalistischer Produktion</b>	102
1. Die imaginäre Institution gesellschaftlicher Heteronomie	103
Gesellschaft als imaginäre Institution	103
Heteronomie und Autonomie	107
Kapitalismus	112
2. Organisation der Entfremdung: das bürokratisch-kapitalistische Projekt in der Produktion	115
Grundbestimmungen kapitalistischer Produktionsorganisation	115
Das kapitalistische Imaginäre in der Produktion	121
Managementideologien im historischen Verlauf	127
3. Autonome Arbeit als konkrete Utopie	131
4. Die doppelte Institution der Arbeit	136
<b>V. Die Selbstorganisation heteronomer Arbeit – zur Interpretation gegenwärtiger Entwicklungen in der Produktionssphäre</b>	143
1. Demokratisierungszwänge, reflexive Rationalisierung oder Metamorphosen kapitalistischer Produktion?	145
2. Selbstorganisation als Managementideologie	149
3. Neue Formen des Managements: Die ‘schlanke’ Bürokratie mit inszenierten Märkten	154
Konzentration der Macht und Dezentralisierung ihrer Exekution	155
Veränderte Anforderungen an das direkte Arbeitsmanagement	158
4. Neue Formen der Arbeit: Zwischen Ökonomisierungsdruck und gemanagter Partizipation	160
5. Selbstorganisation sans phrase oder Doppelinstitution?	166
6. Resümee: Neue Widersprüche, neue Konflikte – neue Möglichkeiten eigensinniger Selbsttätigkeit?	176
<b>VI. Schlußbetrachtung: Aufgaben einer kritischen Arbeitssoziologie</b>	181
Anmerkungen	191
Literatur	227

## Vorwort

Die Umbrüche in der Arbeitssphäre werfen erneut die Frage nach Entwicklungsdynamik, Widersprüchen und Emanzipationspotentialen in diesem wichtigen sozialen Konfliktfeld auf. Auf den folgenden Seiten wird dieser Frage unter dem Gesichtspunkt des Verhältnisses von Heteronomie und Selbsttätigkeit nachgegangen – einem Gesichtspunkt, der sich angesichts des Wandels von Organisationsformen der Produktion und der in diesem Zusammenhang häufig beschworenen Selbstorganisation der Produzenten heute aufdrängt. Jenseits der Hauptströmungen zeitgenössischer Gesellschaftstheorie, die den ganzen Problembereich inzwischen sträflich vernachlässigen, und auch jenseits traditioneller industriesoziologischer Konzepte, die ihn nur unzureichend erfassen, zeichne ich die Umriss eines soziologischen Deutungsansatzes, der Arbeit als eine innerlich zerrissene, gleichsam doppelte soziale Institution interpretiert. Deren Metamorphosen verfolge ich bis in ihre neuesten, von veränderten Managementstrategien und Arbeitsformen mitgeprägten Gestalten, deren Analyse die Fruchtbarkeit des Ansatzes für die Gegenwartsdiagnose zeigen soll.

Arbeit ist einer jener merkwürdig zwielichtigen Gegenstände soziologischer Reflexion, konkret und abstrakt zugleich, allen vertraut und dennoch schwer zu fassen. An Prognosen und Entwürfen zu diesem Thema besteht gewiß kein Mangel, kaum vorstellbar fast, daß es jemals so viele Experten für die Arbeit anderer gab wie heute. Nicht selten gerät diesen Experten jedoch Wesentliches aus dem Blick; zumal die rätselhaften Symptome gesellschaftlicher Heteronomie, die die Arbeitssphäre durchziehen, bleiben im geläufigen Diskurs oft ausgespart. Anknüpfend an verschüttete Traditionen habe ich in dieser Studie hingegen versucht, Phänomene aufzuklären, die sich aus dem widersprüchlichen Herrschaftscharakter bürokratisch-kapitalistisch organisierter Arbeit ergeben. Es ist dieser eigentümliche, zwischen Ausschluß und Einschluß der Beherrschten oszillierende Herrschaftscharakter, in dem ein Gutteil der Mehrdeutigkeit und Rätselhaftigkeit – und als Ausdruck seiner Pseudo-Rationalität: deren Leugnung – begründet liegt, welche den moder-

nen Arbeitsverhältnissen nach wie vor anhaftet. Das läßt wichtige Rückschlüsse auf Eigenart wie Entwicklung der sozialen Kräfte und kulturellen Orientierungen zu, deren Zusammen- und Gegeneinanderwirken der Institution der Arbeit ihre historisch-spezifische Prägung gibt. Es erweist sich etwa, daß die im Titel formulierte Perspektive auf individuelle und kollektive Autonomie keine willkürlich von außen an die Sache herangetragene ist, sondern sich aus ihr selbst ergibt: Bereits im Kernverhältnis heteronomer gesellschaftlicher Produktion stoßen wir auf entsprechende Momente und Konstellationen menschlicher Tätigkeit, die sich einem restriktiven und auf instrumentelle Dimensionen verkürzten Arbeitsbegriff entziehen. Der Punkt, wo die daraus resultierenden Einsichten in umfassendere gesellschaftstheoretische und politische Probleme einmünden, wird zwar bisweilen gestreift, die Implikationen sind indes anderenorts weiter zu verfolgen.

Die Studie ist die überarbeitete Fassung meiner Habilitationsschrift, die ich im Januar 1999 fertiggestellt und am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Gesamthochschule Kassel vorgelegt habe. Wie immer war ein gerüttelt Maß an Hilfe, Ermutigung und kritischer Beurteilung nötig, damit die Arbeit vorankam und abgeschlossen werden konnte. Vor allem Klaus Barck, Andrea Gabler und Martin Kronauer haben mich immer wieder in verschiedenster Form unterstützt und anspornend auf mich eingewirkt, wofür ich ihnen herzlich danke. Mein besonderer Dank gilt auch Werner van Treeck, der Kapitel für Kapitel mit mir diskutierte und durch freundliches Insistieren zur Beseitigung mancher Unklarheiten und zur Beschleunigung des Arbeitsprozesses beitrug. Und ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Niels Beckenbach, Joachim Bergmann, Christel Eckart, Hanns-Peter Ekardt, Martin Kuhlmann, Otfried Mickler und Petra Schabacker-Gerland, die sich die Mühe gemacht haben, das Manuskript oder einzelne Vorentwürfe zu lesen und ausführlich zu kommentieren, woraus sich wichtige Anregungen zum Überdenken, Verdeutlichen oder Ergänzen einer ganzen Reihe von Aspekten ergaben. Ich hoffe nun auf Leserinnen und Leser, die in diesem Buch keinen – ohnehin fiktiven – Ersatz, sondern einen Initiator für die selbsttätige Auseinandersetzung mit den darin behandelten Fragen suchen; und ich wünsche mir, daß die Diskussionen, die sich daraus vielleicht ergeben, so weit wie möglich gehen werden.

Göttingen, im Mai 1999

## I. Einleitung: Was hat Arbeit mit Autonomie zu tun?

Verkörpert sich in der Gegenwartsgesellschaft *ein* unvollendetes Projekt der 'Moderne'? Oder ist sie eher als heterogenes Gemisch unvollendbarer und sich gegenseitig ausschließender gesellschaftlicher Projekte zu charakterisieren? Bestimmen mehr und mehr die gezielten Versuche des mit sich selbst beschäftigten Modernisierungsprojektes, sich an seinen eigenen sozialen Folgeproblemen und den von ihm verursachten globalen Risiken abzuarbeiten, die gesellschaftliche Wirklichkeit? Und resultiert daraus eine von Grund auf *andere* gesellschaftliche Entwicklungslogik? Oder erleben wir eher eine neue Phase von Spannungen und Konflikten, aber auch von Amalgamierungen widerstreitender institutioneller Logiken, kultureller Orientierungen und sozialer Interessen – mit neuen Akteuren, im neuen Gewand und mit gewandelten Einsätzen, aber im gleichen gesellschaftlichen Rahmen? Führt dies zu einem *neuen* Kapitalismus? Sind es also, mit anderen Worten, Prozesse einer reflexiven Modernisierung, die den gegenwärtigen und weiteren gesellschaftlich-geschichtlichen Verlauf vor allem prägen – oder neuartige und widersprüchliche Formen fortgesetzter kapitalistischer Rationalisierung?

Solche Fragen umreißen – vorläufig, vage und formelhaft – einige Pole jenes weiten Feldes, auf dem heute die soziologische Gegenwartsdiagnose ihre Konjekturen aufstellt und dem ihre Argumentationsfiguren entstammen. Auch wir werden uns in dieser Arbeit auf solche allgemeinen Fragen beziehen müssen. Die Bezüge werden sich wie von selbst im Laufe der Auseinandersetzung mit einem besonderen soziologischen 'Problemknoten' ergeben, um dessen Entwirrung es in dieser Studie geht. Deren spezifische Problematik – und deren gesellschaftstheoretische Relevanz – soll in dieser Einleitung, nach einem kurzen Blick auf gegenwärtige technologische, organisatorische und ökonomische Globaltrends, der die Problematik verorten helfen soll, anhand einiger auffälliger Befunde über die Entwicklungstendenzen in der Arbeitssphäre und deren soziologischer Interpretation verdeutlicht werden. Vor diesem Hintergrund wird sich der Gedanke aufdrängen, daß das

Verhältnis von Arbeit und Autonomie spätestens heute zu einem Schlüsselproblem einer kritischen Arbeitssoziologie geworden ist. Jenes Verhältnis läßt sich nur dann wirklich aufklären, wenn es gelingt, eine präzisierte Vorstellung von den Widersprüchen und Metamorphosen der kapitalistischen Produktion zu entwickeln. Auf welchem Weg hier eine derartige Präzisierung versucht werden soll, weist die dann folgende Übersicht über den Gang der Untersuchung im einzelnen aus. Das Nötige, was zur Methode der Untersuchung zu sagen ist, beschließt diese Einleitung.

### **Übergang zum informationellen Kapitalismus?**

Gleichgültig, wo man sich einstweilen auf dem eingangs umrissenen Feld verorten mag: Es gibt kaum jemanden, der nicht der Ansicht wäre, daß der Ausklang dieses Jahrhunderts – und zwar in nahezu allen gesellschaftlichen Teilsystemen und Einzelbereichen – im Zeichen eines dramatischen Wandels steht. Dies gilt auch für das ökonomische System und den Bereich der gesellschaftlichen Produktion. Das Zusammenspiel vielfältiger und einschneidender, sowohl technologischer, organisatorischer als auch ökonomischer Veränderungen begründen die weithin geteilte Vermutung vom Beginn eines neuen Entwicklungsabschnittes. Diese neue Qualität versucht Castells in seiner großen synoptischen Studie über *The Rise of the Network Society*<sup>1</sup> als Übergang vom industriellen zu einem „informationellen“ Kapitalismus auf den Begriff zu bringen. Im Rahmen der selben Produktionsweise – der auf Basis des Privateigentums an Produktionsmitteln auf Maximierung des Surplus zielenden kapitalistischen – habe sich eine neue ‘Entwicklungsweise’ (mode of development) herausgebildet, in welcher Technologien der Wissensserzeugung, Informationsverarbeitung und Symbolkommunikation, kurz: das Einwirken von Wissen auf Wissen, zur zentralen Quelle von Produktivitätssteigerungen geworden seien.<sup>2</sup>

Dies impliziert laut Castells einen epochalen Wandel der materiellen Kultur. Er ergibt sich aus technologischen und organisatorischen Entwicklungssprüngen, die sich im Kontext einer historisch-spezifischen Form kapitalistischer Restrukturierung vollziehen. Den wichtigsten Anstoß erhalten die umwälzenden technologischen Entwicklungen von der Durchsetzung des informationstechnologischen Paradigmas.<sup>3</sup> Die entsprechenden Topoi und Phänomene sind bekannt. In den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Innovationsanstrengungen treten Technologien, die im weitesten Sinne auf Informationen einwirken (Mikroelektronik, Computertechnik, Telekommunikation, Gentechnologie). Da Informationen integraler Bestandteil fast jeder mensch-

lichen Tätigkeit sind, ergibt sich ein hoher gesellschaftlicher Durchdringungseffekt. In den Nutzungszusammenhängen der Informationstechnologien materialisiert sich die Logik des Netzwerks bzw. der Vernetzung, die Morphologie des Netzwerks erlangt paradigmatische Kernbedeutung. Ein weiteres Merkmal der neuen Technologien ist ihre Flexibilität: die Möglichkeit leichter und ständiger Anpassung wie Umstellung. Und es konvergieren schließlich typischerweise verschiedenste Entwicklungslinien in hochintegrierten technologischen Systemen (zum Beispiel dem Internet).

Neben dem informationstechnologischen Paradigma betrachtet Castells veränderte organisatorische Leitorientierungen als zweite Säule der neuen kapitalistischen Entwicklungsweise. Diese Orientierungen verkörpern sich im Modell des „Netzwerk-Unternehmens“.<sup>4</sup> Krisenerscheinungen der tayloristisch-fordistischen Massenproduktion, vielfältigste strategische Allianzen von Konzernen und weltweite Erfolge unterschiedlich zusammengesetzter Firmennetzwerke taten in den letzten beiden Jahrzehnten jeweils das ihre, um das alte Modell des zentralisierten, vertikal hochintegrierten, bürokratischen Riesenunternehmens in Frage zu stellen. Die Erprobung flexibler Produktionsformen, Dezentralisierungsmaßnahmen und mehr Außenvergaben machte jene alten Riesenorganisationen allmählich zu 'horizontalen' Unternehmen, die mit anderen größeren und vielen kleineren Firmen in globalen Unternehmensnetzwerken kooperieren. Das bedeutet keineswegs einen Verlust an ökonomischer Macht oder technologischer Kompetenz der großen zugunsten der kleinen Knoten in diesen Netzen. Nach wie vor gilt, daß die großen einen weiter wachsenden Anteil des Kapitals und der Märkte beherrschen und daß die kleinen finanziell wie technologisch von ihnen abhängig sind. In Netzwerken gibt es aber nicht den einen, alles bestimmenden Akteur. Zum Fokus der Aktivitäten wird das jeweilige Entwicklungs-, Produktions- oder Vermarktungsprojekt, das solche Netzwerke konstituiert, und die projektbezogenen, im Netz zirkulierenden Informationen bekommen strategischen Stellenwert.

Auch innerhalb des horizontalen Unternehmens regiert, so Castells, zunehmend die Netzwerklogik: Auch die Firma selbst wird zum dynamischen Netz sich selbst organisierender Einheiten und gründet auf den Prinzipien der Dezentralisierung und Partizipation. Neuartige Managementmethoden zielen auf die stärkere Einbindung der Beschäftigten durch Teamarbeit, dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten, größere Autonomie und flachere Hierarchien. Das Verhältnis des Managements zu den Beschäftigten wird neu konturiert. In einem ökonomischen Umfeld, das auf beschleunigte Innovation programmiert ist, wird die Fähigkeit des Managements, sich relevantes Wissen der

Beschäftigten nutzbar zu machen, entscheidend. Als notwendig erweist sich eine Arbeitsorganisation, die eine solche Mobilisierung von Wissen ermöglicht. Mit breiteren Aufgabendefinitionen und der Einführung von Gruppenarbeit versucht das Management die Grundlagen dafür zu schaffen, daß möglichst viel Erfahrungswissen in Fehlerbeseitigung und innovative Aktivitäten einfließt. Das gilt auch für das als 'brachliegend' betrachtete 'tacit knowledge', das 'implizite Wissen' der bislang rein 'ausführend' Tätigen im unmittelbaren Produktionsprozeß.<sup>5</sup>

Aufs engste verschränkt ist die Herausbildung dieser neuen informationellen Entwicklungsweise mit den gewöhnlich als neoliberal apostrophierten Strategien kapitalistischer Restrukturierung, die sich schon seit Anfang der achtziger Jahre – zuerst in den USA und in Großbritannien – durchzusetzen begannen: der Rücknahme von Staatsintervention in bestimmten Bereichen, der Deregulierung von Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen, der Verselbständigung und Bedeutungszunahme globaler Finanzmärkte. Die neoliberalen Konzepte einer umfassenden 'Entfesselung der Marktkräfte' sind nicht bloß eine wichtige Rahmenbedingung der technisch-organisatorischen Umwälzungen, die deren Richtung und konkrete Ausprägung mitbestimmt. Die Marktförmigkeit sozialer Beziehungen als zu verallgemeinernde Zielsetzung dringt ins Innere von Organisationen ein: als Modus der Koordination und Zielbindung soll auch organisationsintern zunehmend 'der Markt' fungieren – etwa in Form einer durchgängigen Organisation der einzelnen Unternehmens- und Betriebseinheiten als 'Profit-Center' (mit 'internen Unternehmern' an der Spitze) oder der Aushandlung von 'Zielvereinbarungen' (als Vorstufe zum Marktvertrag) zwischen organisatorischen Untereinheiten. Der Markt soll die Beschäftigten durch die Büros und Fabrikhallen noch bis in ihren letzten Handgriff verfolgen. In der ideologischen Perspektive des Neoliberalismus hat es den Anschein, als sei die massenhafte Verwandlung der Lohnabhängigen in eine neue Sorte von Unternehmern – den „Arbeitskraftunternehmern“<sup>6</sup> – bereits in vollem Gange.

Das Herz des informationellen Kapitalismus bilden indes die 'liberalisierten' und seitdem weltumspannenden Finanzmärkte, das Netz aller Netze.<sup>7</sup> Durch dieses computerisierte globale Kasino pulsieren die Überschüsse der vielen Einzelkapitale als Einsatz. Hier erfolgt gleichsam die entscheidende Bewertung ihrer Aktivitäten – ihrer Produktivität und Profitabilität – und damit die Steuerung und Verteilung der Investitionsströme, welche über das Schicksal von Firmen, Ersparnissen, Währungen, ja ganzer regionaler Ökonomien entscheiden können. Ein rastloses Wechselspiel von Investitionen in profitable Netzwerk-Unternehmungen und dem Einsatz der erwirtschafteten Profite im



Meta-Netzwerk der Finanzmärkte bestimmen die gesamte Akkumulationsbewegung. Die eigentliche 'Wirklichkeit' des informationellen Zeitalters sind die zeitlose Zeit und der verflüssigte Raum abstrakter Finanztransaktionen. Die 'Realökonomie' hingegen – die Welt der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, der Betriebe, der Büros und der Arbeit –, gerät selbst der empirisch und nüchtern gestimmte Castells vor diesem Hintergrund in Versuchung, als mehr und mehr 'unwirkliche Ökonomie' zu bezeichnen.<sup>8</sup> Wie 'irreal' auch immer, jene Welt befindet sich in einer Phase des Umbruchs. Der am informationstechnologischen Paradigma und der Logik des Netzwerks orientierte Umbau der Organisationen ist, folgen wir Castells und vielen anderen Autoren, in vollem Gang. Wie läßt sich dieser Umbau soziologisch genauer beschreiben und interpretieren? Gewinnen die bei diesem Umbau entstehenden Formen der Arbeit eine neue Qualität, und wenn ja, worin besteht sie?

### Abschied von der heteronomen Arbeit?

Seit geraumer Zeit vermitteln viele sozialwissenschaftliche Analysen und Voraussagen in der Tat den Eindruck, als befinde sich die gesellschaftliche Basisinstitution der Arbeit in einer Phase grundstürzender Wandlungen. Manches, was man über jene Institution zuvor sicher zu wissen glaubte, ist plötzlich in Frage gestellt und vieles, was lange als unmöglich galt, scheint unversehens schon verwirklicht. Die Veränderungen werden bisweilen als so einschneidend dargestellt, daß sie zu weitreichenden Korrekturen an unserem vertrauten Bild von kapitalistisch organisierter Arbeit führen und bislang als verbürgt geltende Einsichten in die soziale Struktur der Produktionssphäre und deren Dynamik nachhaltig erschüttern müßten. Dies betrifft, wie wir noch sehen werden, in besonderer Weise den Problembereich von Fremd- und Selbstbestimmung in der Arbeit und allgemein: der betrieblichen Herrschaft. *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit* lautet dementsprechend der Titel des letzten Überblicksbandes, der über die soziologischen Bemühungen um die Erhellung der Entwicklungstendenzen in der Sphäre der materiellen und immateriellen Produktion und in ihrem Umfeld informiert.<sup>9</sup> In einer Zeit politisch-gesellschaftlicher Unübersichtlichkeit und tiefgreifender Umwälzungen – vom Untergang des 'Ostblocks' über die Wiederbelebung von Nationalismus und Rassismus bis zur ökologischen Krise – wird auch, wie es Beckenbach und van Treeck in ihrer Einleitung für den erwähnten Band formulieren, eine Vielfalt von Umbruchprozessen „der Formen und Verhältnisse gesellschaftlicher Arbeit [...], des strukturellen Wandels in oder zwischen den ver-

schiedenen Bereichen der organisierten Arbeit in Betrieb und Behörde<sup>10</sup> wahrgenommen. Neben den ökologischen und sonstigen Bedrohungen durch das gesellschaftliche Projekt der Technikentwicklung und den Folgen des Zusammenbruchs des östlichen Gesellschaftsmodells auf dem Feld der gesellschaftlichen Arbeit beschäftigt die neuere sozialwissenschaftliche Diskussion in diesem Themenbereich vor allem der „Gestaltwandel betrieblicher Rationalisierung“ und betone generell eine neue „Unbestimmtheit und Offenheit [der] Dynamik von Arbeit und Technik“<sup>11</sup>. Die Veränderungen, so meinen die Herausgeber, nötigen die Industrie- und Arbeitssoziologie nicht nur zur „Themen- und Methodeninnovation“, sondern zur „Revision des Bezugsrahmens der Untersuchung gesellschaftlicher Arbeit“<sup>12</sup>. Dieser Bezugsrahmen war bisher, so wird nahegelegt, zu sehr auf Probleme der Herrschaft und der ökonomischen Verwertung bezogen, fokussierte den Gegenstand zu einseitig unter „Anforderungs- und Verteilungsaspekten“ und interpretierte die Phänomene „lediglich als Indikator gesellschaftlicher Entfremdungszustände“<sup>13</sup>. Die Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit haben eine derart neue Problemkonstellation entstehen lassen, daß sie die Worte Webers evozieren: „Das Licht der großen Kulturprobleme ist weiter gezogen.“<sup>14</sup> Unter diesen veränderten Prämissen müssen daher die Sozialwissenschaften „zur Überprüfung und Revision ihres Standortes und ihres ‘Begriffsapparats’ bereit sein.“<sup>15</sup>

Die Formulierungen umschreiben eine Position, die in der soziologischen Arbeits-, Industrie- und Organisationsforschung inzwischen von Vielen geteilt werden dürfte. Auf welche konkreten Phänomene bezieht sich indes die Rede vom fundamentalen Wandel? Richten wir den Blick auf die neuere Organisationssoziologie, so wird das allgemeine Umbruchsszenario bestätigt, ja von manchen Autoren radikalisiert und erhält mit Bezug auf die Gestaltungsprinzipien moderner Organisationen deutlichere Konturen. Die „Umstellung von Bürokratie und Fließband auf ein offenes Netzwerk von Information, Kommunikation und Produktion“, erfahren wir zum Beispiel von Baecker, stehe auf der Tagesordnung, und das bedeute nicht weniger als eine „Revolution der Organisation“<sup>16</sup>. Parallelen zur Darstellung von Castells sind unübersehbar. Ein neues Arbeitsparadigma setze sich durch: Anstelle der Devise „wer arbeitet, produziert“ trete ein Kommunikationsmodell von Arbeit: „wer arbeitet, kommuniziert“<sup>17</sup>. Die bislang vorherrschende Vorstellung von der Unentrinnbarkeit bürokratischer Herrschaft erweise sich als Fiktion. Die modernen Organisationen seien „dabei, dieser Unentrinnbarkeit entgegenzuarbeiten und alles, was sich bisher als Schicksal darstellte, in Optionen zu transformieren.“<sup>18</sup> Von Herrschaft werde auf Freiheit umgepolt, da sich gezeigt habe, „daß Freiheit und Organisation nicht in einem wechselseitigen

Ausschließungs-, sondern in einem Bedingungs-, ja sogar in einem Steigerungsverhältnis steht.“<sup>19</sup> Die Antwort auf die Frage ‘Was hat Arbeit mit Autonomie zu tun?’ müsste somit lauten: ‘Immer mehr!’<sup>20</sup>

Wenn dies alles richtig ist, dann wären in der Tat zentrale Momente, die wir bislang zu den Wesensmerkmalen kapitalistischer Vergesellschaftung gezählt hätten, grundlegendem Wandel unterworfen, und die Revolutionsmetapher wäre gar so überzogen nicht. Entsprechend unsicher wäre der Ausgang des Wandels, eine gewisse Skepsis, ob er denn überhaupt erfolgreich vollendet werden kann, bliebe angebracht: „Kein Mensch weiß, ob die Organisationen in der Form, in der wir sie kennen, das überleben.“<sup>21</sup> Wie dem auch sei, treffen die organisationssoziologischen Beobachtungen zu, „[d]ann bereitet sich in den Formen der Kommunikation, mit denen Organisationen gegenwärtig experimentieren, eine andere Gesellschaft vor“<sup>22</sup>.

Das ist konsequent gedacht. Bricht die Freiheit in den Organisationen aus, dann bedeutet dies die Geburt einer neuen Gesellschaft. Mit Castells wäre sie als ‘Netzwerk-Gesellschaft’ zu bezeichnen, obgleich er die zitierten überschwenglichen Charakterisierungen gewiß nicht teilt.<sup>23</sup> Diesem Eindruck eines epochalen, fundamentalen Charakters der beobachteten Umbrüche fügen sich auch weitere Deutungsversuche aktueller Befunde – aus der Soziologie der industriellen Beziehungen sowie der Industrie- und Arbeitssoziologie im engeren Sinn – durchaus ein. Sie akzentuieren die Frage der Herrschaft im Betrieb und nach Heteronomie und Autonomie in der Arbeit noch deutlicher. So wird in den Forschungen über die Austausch- und Herrschaftsbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit – zumindest bis vor kurzem – nahezu unisono ein säkularer Trend zur „Aufwertung von Partizipation“, zu „partizipativem Management“ und „Beteiligungsorientierung“ festgestellt.<sup>24</sup> Auf der betrieblichen Ebene wirkten neue Managementstrategien – und in ihrem Gefolge: „Erweiterung der Arbeitsbereiche durch Aufgabenintegration; direkte Arbeitnehmerbeteiligung (z.B. in Qualitätszirkeln, teilautonomen Gruppen und Projektteams); verantwortliche Autonomie und ‘empowerment’ der Beschäftigten; Dezentralisierung und flachere Hierarchien“<sup>25</sup> – immer stärker in Richtung einer „substantielle[n] Integration von Beteiligung in veränderte qualifikatorische, organisatorische und soziale Arbeits- und Unternehmenswelten.“<sup>26</sup> In solchen Tendenzen offenbart sich, so meint Müller-Jentsch, die Konvergenz der „aus der Entwicklung der Produktivkräfte sich ergebenden soziotechnischen Imperative einer effektiven Arbeitsorganisation mit den Erwartungen und Rechtsansprüchen der Arbeitnehmer als Bürger einer entwickelten Zivilgesellschaft.“<sup>27</sup> Und die Konvergenz befördere gesellschaftlichen Konsens. Riefen in früheren Phasen der industriellen Entwicklung die

divergierenden Anforderungen der Produktivkraftentfaltung auf der einen, von Bürgerrechten und -status auf der anderen Seite konfliktorische Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit hervor, so deute sich nunmehr eine „Logik kooperativer Problemlösung“ an, weil die gewachsenen demokratischen Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten sich mit den Entwicklungstendenzen der technischen und organisatorischen Produktivkräfte eben heute als kompatibel erweisen.<sup>28</sup> Freilich bedürfe dieser Trend institutioneller Stützen durch eine „Ausweitung der industriellen Bürgerrechte“, deren Bezugspunkt „die gar nicht so neue Gewerkschaftsforderung, daß die Demokratie nicht halt machen dürfe vor dem Betrieb“<sup>29</sup>, sein müsse. Die alte Diskussion über industrielle und wirtschaftliche Demokratie stünde damit wieder auf der Tagesordnung.<sup>30</sup> „Wenn die Anzeichen nicht trügen, findet gegenwärtig ein neuer Entwicklungsschub der Mitbestimmung statt.“<sup>31</sup>

Weitere Anhaltspunkte, die solche Erwartungen stützen könnten, liefern auch die rationalisierungs- und arbeitssoziologischen Analysen und prospektiven Annahmen des *Trendreport Rationalisierung*.<sup>32</sup> Deren Bezugspunkt bildete die mit der Studie *Das Ende der Arbeitsteilung?* von Kern und Schumann<sup>33</sup> aufgeworfene Frage nach dem wirklichen Verbreitungsgrad und der Entwicklungsdynamik jener „neuen Produktionskonzepte“, die – in Abkehr von tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation – zu breiteren und anspruchsvolleren Arbeitsplatzdefinitionen und so zu einer „Reprofessionalisierung“ von Produktionsarbeit führen. Vorläufig abgeschlossen wird die heftige Debatte um diese Frage durch die neue Studie mit dem Befund, daß in den achtziger Jahren mit den neuen Produktionskonzepten zwar bereits ein Paradigmenwechsel betrieblicher Rationalisierung begonnen habe, welcher aber erst in den neunziger Jahren in seine entscheidende Phase getreten sei. Die neuen Produktionskonzepte – mit ihrem Schwerpunkt auf Aufgabenintegration und Reprofessionalisierung – blieben, wie sich nun erweise, zu eng und einseitig auf den Neuzuschnitt ausführender Produktionsarbeit gerichtet. „Inzwischen zeigt sich, daß die ‘neuen Module’ nicht ins ‘alte System’, sprich die tradierte organisatorische Schneidung des Betriebes passen, sondern ihre vollen Effekte erst in einer entsprechend veränderten Umgebung entfalten können. Anders gesagt: Die neuen Arbeitsformen im shop floor sind zwar Neues, aber nicht *das* Neue, sondern nur ein Teil eines neuen Betriebes.“<sup>34</sup> Der entstehende neue Betrieb kann nicht nur von neuen Produktionskonzepten geprägt sein, sondern er benötigt flankierend eine umfassende organisatorische Renovierung. Dezentralisierungs-, Enthierarchisierungs-, Gruppenarbeits- und Beteiligungsansätze gehen in eine solche Richtung, und die Prinzipien von „Lean production“<sup>35</sup> fungieren als entsprechendes Leitbild.<sup>36</sup>

Zwar zeichnen sich unterschiedliche Wege zu diesem neuen Betrieb ab, als erfolgversprechendster erscheint aber die „Rücknahme von Heteronomie der Industriearbeit als Produktivitätsstrategie der 90er Jahre“<sup>37</sup>. Bereits die Reprofessionalisierung durch die neuen Produktionskonzepte bildete, so erfahren wir, „eine durchaus hinreichende Voraussetzung [...] für die innerbetriebliche ‘Emanzipation’ der neuen Arbeiterkader. Unterhalb der durch die Eigentumsverhältnisse gesetzten Interessendifferenzen und Verfügungsmöglichkeiten schien der neue Produktionsfacharbeiter mit der Reprofessionalisierung die entscheidenden Schritte zur Befreiung von Heteronomie in der Industriearbeit gemacht zu haben.“<sup>38</sup> In der jetzigen Phase gehe es nun darum, mit Hilfe der angesprochenen Organisationskonzepte eine „förmliche Egalisierung der Betriebsstrukturen“ zu erreichen und vor allem „die schwerwiegendste Produktivitätshypothek des Taylorismus, die Trennung zwischen Planung und Ausführung, an ihren Wurzeln abzutragen.“<sup>39</sup> In „interfakultativen Arbeitsteams“ könnten sich dann die „fachliche Souveränität, Produktionskompetenz und innovative Phantasie“ der Beschäftigten frei entfalten.<sup>40</sup> „Die Schlüsselressource des Konzepts ist die kreative Potenz jedes Einzelnen, die entfaltete Subjektivität, die in der traditionellen Betriebs- und Arbeitsorganisation in ihren Fähigkeiten nur unzureichend genutzt bzw. gänzlich unterdrückt wird.“<sup>41</sup> Damit wäre der durch die neuen Produktionskonzepte in Gang gesetzte substantielle Abbau betrieblicher Herrschaft wohl besiegelt – im Rahmen und als Ergebnis der avanciertesten kapitalistischen Wettbewerbs- und Rationalisierungsstrategien.<sup>42</sup>

Obleich in der Sache kaum von den bereits betrachteten Umbruchgemälden abweichend, sind die hier gewählten Formulierungen doch besonders erstaunlich. Der Kontrast zu den bisher als gesichert geltenden theoretischen Postulaten ist frappierend. Wir müssen nur ein Lehrbuch der Industriesoziologie aufschlagen, um ihn zu illustrieren: „Das Machtungleichgewicht zwischen Lohnarbeit und Kapital [...] wird auf der Ebene des Industriebetriebs in ein betriebliches Herrschaftsverhältnis umgesetzt.“<sup>43</sup> „In den Strategien kapitalistischer Rationalisierung werden [...] die Entwicklung und der Einsatz rationaler Mittel an den Zwecken der Kapitalverwertung und der Herrschaftssicherung orientiert.“<sup>44</sup> – „Unter den institutionellen Gegebenheiten der kapitalistischen Wirtschaftsordnung bilden Leitung und Kontrolle [...] die Tragpfeiler der Herrschaftsausübung im Betrieb. [...] Die gesellschaftlich institutionalisierte Herrschaft umfaßt nicht nur das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Sie strukturiert den gesamten Betrieb [...], begründet die Verfügung über Arbeitsmittel und Arbeitskraft und schließt prinzipiell die Arbeitenden von Unternehmensentscheidungen [...] aus, wiewohl ihre Ar-

beitsplätze davon betroffen werden. [...] Bei prinzipieller Aufrechterhaltung des betrieblichen Herrschaftsverhältnisses ist die Form der Herrschaftsausübung wandelbar.<sup>45</sup> Mit einem Wort: Heteronome Arbeit gehört zum Wesen des Kapitalismus.

Ein solcher Kontrast zwischen den Lehrbuchweisheiten und den Dingen, die es neuerdings zwischen Himmel und Erde zu bestaunen geben soll, macht nochmals sowohl die revolutionäre Rhetorik als auch die verhaltene Skepsis des Organisationssoziologen Baecker verständlich. Ganz irritationsfrei und ohne Ironie wird hingegen im *Trendreport Rationalisierung* die Möglichkeit in Erwägung gezogen, das kapitalistische Unternehmen könne sich selbst gezwungen sehen, betrieblicher Herrschaft und heteronomer Arbeit – auch ihnen endlich noch – ein stilles Ende zu bereiten.<sup>46</sup> Solche Aussichten lassen sich mit den überkommenen Vorstellungen von kapitalistischer Herrschaft im modernen Produktionsprozeß schwerlich in Einklang bringen. Eine Revolution der Organisation, mit weitreichender betrieblicher Demokratisierung und betrieblichem Herrschaftsabbau, ist mit jenen Vorstellungen unvereinbar. Sowohl der überkommene Begriffsapparat als auch der gewohnte Standort wären, träfen die Diagnosen zu, in der Tat gründlich in Frage zu stellen. Doch nichts davon geschah. Die unumgänglichen theoretischen Konsequenzen wurden nicht gezogen.<sup>47</sup>

Statt dessen mehren sich in der jüngsten Zeit wieder weit skeptischere Stimmen. Der Organisationssoziologe Argyris etwa betont die tiefe und dauerhafte Kluft zwischen den Ansprüchen partizipativer Konzepte und der von ihrer Propagierung nur wenig beeindruckten Organisationspraxis.<sup>48</sup> Das Pendel, so legen nun selbst die aktuelleren Äußerungen derjenigen Autoren nah, die gestern noch von entscheidenden Umbrüchen berichteten, soll schon wieder umgeschlagen sein. Kaum war die „Befreiung von Heteronomie in der Industriearbeit“ als neuester Rationalisierungstrend verkündet, ist bereits wieder eine „Rekonventionalisierung“ der Organisationsentwicklung auszumachen<sup>49</sup>, und schon steht die Frage nach dem Ende der neuen Produktionskonzepte im Raum.<sup>50</sup> Wie immer auch diese erneute Kehrtwende und die deutliche Ernüchterung in den Beschreibungen der Produktionswirklichkeit motiviert sein mögen – als Reaktion auf neuerlichen realen Wandel oder stillschweigendes Eingeständnis früherer Fehleinschätzungen –, auch sie zeugen noch von den gravierenden Problemen, die sich bei allen hier exemplarisch skizzierten Deutungsversuchen ergeben, wenn es darauf ankommt, sich einen *theoretischen* Reim auf die gegenwärtigen Veränderungen in der Produktionssphäre zu machen. An diesen Problemen setzt der vorliegende Versuch an und schlägt Wege zu ihrer Überwindung und damit zum besseren Verständnis aktueller Entwicklungen vor.

Aber ist nicht wirklich das Licht der großen Kulturprobleme bereits in andere Gefilde abgewandert? An der Diskussion der „Arbeitsfrage“ hat sich immer wieder die Auseinandersetzung um Rationalität und Legitimität der gesellschaftlichen Verhältnisse entzündet.<sup>51</sup> Stand indes die Kategorie der Arbeit noch vor nicht allzu langer Zeit vielfach im Zentrum der Bemühungen um eine kritische Gesellschaftstheorie und eine soziologische Analyse der Gegenwartsgesellschaft, weil man glaubte, sich in der Kategorie der Arbeit sowohl ihrer Grundlagen als auch ihrer Emanzipationschancen vergewissern zu können, so hat sich die Situation diesbezüglich grundlegend geändert. Nicht zuletzt die breite Abkehrbewegung vom Marxismus und die Kritik am „Produktionsparadigma“<sup>52</sup> haben, zusammen mit dem wachsenden Bewußtsein von den destruktiven statt befreienden Potentialen der Produktivkraftentwicklung, zu einer deutlichen ‘Abwertung’ der Produktionssphäre als Bezugspunkt kritischer Theorie und emanzipatorischer Praxis geführt. Vor diesem Hintergrund ist die Diskussion über die gesellschaftliche Produktion breiter und vielschichtiger geworden und hat ihren Schwerpunkt verlagert. Von den Fragen ihrer inneren Organisations- und Funktionsweise verschob sich die Aufmerksamkeit auf die Probleme der Entwicklung von Struktur und – in Anbetracht dauerhaft hoher Arbeitslosigkeit – Volumen der Erwerbsarbeit im allgemeinen sowie auf die Fragen der gesellschaftlichen und ökologischen Folgen und Voraussetzungen, der sozialen und natürlichen Schranken der Reproduktion des Erwerbsarbeitssystems. Mit Recht werden vor diesem erweiterten Horizont viele *neue* Fragen gestellt.<sup>53</sup> Die Aufmerksamkeitsverschiebung und der Bedeutungsverlust der Industriosozologie für gesellschaftstheoretische Überlegungen<sup>54</sup> birgt indes auch die Gefahr, daß wichtige soziale Entwicklungen nicht mehr gebührend wahrgenommen werden können. Doch auf der alten Domäne der Analyse und Kritik kapitalistischer Arbeitsverhältnisse zeigen sich einige unerwartete Erscheinungen, die, vom alten Standort und mit dem alten Begriffsapparat beleuchtet, höchst irritierende Bilder – vom lautlosen Ende der heteronomen Arbeit und dem Verschwinden der Herrschaft im Produktionsprozeß – hervorrufen. Damit ist offensichtlich ein Bedarf an theoretischer Klärung entstanden. Er zwingt dazu, am Begriff der Arbeit noch (oder wieder) einige Arbeit des Begriffes zu leisten – also einige *alte* Fragen nicht zu vergessen oder überhaupt erst wieder ernsthaft zu stellen und angemessener als bisher aufzuklären. Die Frage nach Arbeit und Autonomie, nach Fremd- und Selbstbestimmung in der Produktion, ist eine davon. Von ihr ausgehend scheint es heute vielleicht sogar möglich, theoretische und politisch-praktische Bezüge wieder herzustellen, die im Verlauf der letzten Jahrzehnte verlorengegangen sind.<sup>55</sup>

## Widersprüche und Metamorphosen der Beherrschung von Arbeit: Das Problem und der Gang der Untersuchung

Unser Versuch unterstellt also, daß die bisher referierten Beobachtungen und Situationsdeutungen nicht einfach Modeerscheinungen oder fahrlässige Überhöhungen empirischer Epiphänomene zu epochalen Trends sind. In Anbetracht des Erstaunens, das diese Beobachtungen und Deutungen bei uns auslösen, ergeben sich dann drei Möglichkeiten. Das Beobachtungsobjekt könnte tatsächlich tiefgehende Veränderungen erfahren. Aber auch die Beobachter (die Forscher und Interpreten bzw. deren Erkenntnisinteressen, -perspektiven und -möglichkeiten) könnten sich verwandelt haben. Schließlich könnten die 'Beobachtungsinstrumente' selbst – die Theorien und Methoden der Industrie- und Arbeitsforschung – verantwortlich sein: sie könnten am Prüfstein der aktuellen Entwicklung gravierende Mängel offenbaren. Alle diese Momente mögen eine gewisse Rolle spielen. Der zweiten Vermutung nachzugehen, würde vielleicht einer Soziologie des sozialwissenschaftlichen 'Homo academicus' reizvolle Perspektiven eröffnen. Sie soll uns trotzdem im folgenden nicht weiter beschäftigen. Wir wollen uns in erster Linie mit der Sache selbst auseinandersetzen. Und zwar lassen wir uns dabei von der doppelten Annahme leiten, daß sowohl die erste als auch die dritte Prämisse zutreffen: Der Gegenstand unserer Betrachtung – die kapitalistische Art, Arbeit zu organisieren und zu beherrschen – verändert deutlich seine Gestalt, – und angesichts ebendieses Gestaltwandels werden wichtige Defizite der überkommenen Theorien über den Zusammenhang von kapitalistischer Vergesellschaftung und Organisation der Arbeit sichtbar. Gerade weil diese Theorien – vor allem im Hinblick auf Fremd- und Selbstbestimmung in der Arbeit – Konstruktionsmängel aufweisen, geht mit den Einsichten in wichtige Merkmale des heute Neuen eine bisweilen – bei Lichte betrachtet – grobe Fehleinschätzung seines Charakters und seiner Reichweite einher. Nur wenn diese Konstruktionsmängel, die in allen zitierten Aussagen und Ansichten – auch denen der bisherigen Lehrbuchweisheit – ihren Ausdruck finden, erkannt und behoben sind, lassen sich auch die Objektveränderungen besser verstehen. Die Fragestellung ist demnach eine doppelte: Die Studie soll zur theoretischen Klärung und zur Deutung aktueller Entwicklungen beitragen. Der Versuch einer theoretischen Klärung setzt zum einen am Problembereich der konkreten Praxis der Beherrschung von Arbeitsprozessen an und fragt neben dem allgemeinen Charakter der – widersprüchlichen – Handlungsbedingungen, die diese Praxis erzeugt, nach spezifischen – individuellen und gemeinschaftlichen – impliziten oder verdeckten Formen des sozialen Handelns in der



Arbeit, welche die Arbeitenden in diesem Kontext entwickeln – Formen des Handelns, für die die traditionelle deutsche Arbeitssoziologie kein Sensorium besitzt, die aber heute mit ins Zentrum der Rationalisierungsentwicklung in den Unternehmen gerückt sind. Zum anderen soll der (Ideo-)‘Logik’ jener Herrschaftspraxis – im Sinne der kulturellen Orientierungskomplexe, die sie anleiten, und deren Entwicklungsdynamik – nachgegangen werden. Der Versuch der Klärung dieser Fragen setzt umfängliche gesellschaftstheoretische Erörterungen voraus. Der Beitrag zur Deutung aktueller Entwicklungen soll wichtige Aspekte der Arbeits- und Organisationsveränderungen beleuchten, die heute unter dem Einfluß neuer Managementleitbilder und modifizierter betrieblicher Herrschaftsstrategien zu beobachten sind. Dieser Deutungsversuch konzentriert sich, wie die theoretischen Bemühungen, auf die Besonderheiten der Herrschaftspraktiken und deren Folgen für das Arbeitshandeln und die Arbeitserfahrung. Klärungs- wie Deutungsversuch sollen diesbezüglich sowohl die Bereiche materieller als auch immaterieller Arbeit im industriellen Großbetrieb erhellen helfen, wobei die empirischen Belege fast durchweg dem Bereich der materiellen Produktionsarbeit entstammen. Handlungsbedingungen des Managements werden sporadisch, am ausführlichsten bei der Betrachtung der aktuellen Entwicklungen, in den Blick genommen.

Die Hauptströmungen der deutschen Industrie- und Arbeitssoziologie haben die Frage nach der konkreten betrieblichen Herrschaftspraxis und nach Fremd- und Selbstbestimmung in der Produktion, so lautet unsere in *Kapitel II* anhand exemplarischer Studien und Interpretationen zu belegende Ausgangsthese, nicht nur im Lauf der Zeit immer mehr in den Hintergrund gedrängt, sondern von Beginn an in folgenreicher Weise ‘enggeführt’ und ‘kleingearbeitet’. Durch eine spezifische Konzeptualisierung von Arbeit und die entsprechenden Analysekatoren der industriesoziologischen Arbeitsforschung (Qualifikationsanforderungen, Belastungen, Dispositionschancen oder ‘Autonomiespielräume’) hat sie sich den Blick auf Phänomene, Handlungsdimensionen und Interessen eher verstellt, in denen Heteronomie und Autonomie im Produktionsprozeß sich manifestieren bzw. durchgesetzt oder unterdrückt werden. Damit blieb auch die kritische Fähigkeit der Industrie-soziologie zur Aufdeckung historisch-gesellschaftlicher ‘Unruheherde’ und Konfliktfelder begrenzt.

Denken wir insbesondere an neuere Entwicklungen der Disziplin, so mag die These ihrer – partiellen – Blindheit für die Problematik der *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*<sup>56</sup> zunächst verwundern. Ein Gutteil der theoretischen Bemühungen drehte sich in der Industriesoziologie seit den frühen achtziger Jahren ja gerade um eine Rehabilitierung und angemessene Fassung

der Politik-, Kontroll- und Machtdimensionen von Arbeitsorganisationen.<sup>57</sup> Und die Rezeption der angelsächsischen 'Labour Process Debate' hat auch fraglos zu wichtigen Einsichten verholfen. Vorerst nur zu nennen – und im Kapitel II zu diskutieren – ist hier vor allem die Denkfigur einer spezifischen Offenheit bzw. Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages und einer daher notwendig widersprüchlichen Kontrollstruktur kapitalistisch organisierter Arbeit. An ihr hätte eine Kritik an früheren Engführungen des Arbeitsbegriffs gut ansetzen und zu einem entsprechend revidierten analytischen Rahmen weiterentwickelt werden können. Dies wurde indes versäumt. Die gewonnenen Einsichten hat man zwar als 'abstrakte' Erkenntnis in den Korpus der Lehrmeinungen aufgenommen. Doch dadurch änderte sich an den materialen industriesoziologischen Arbeitsanalysen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, kaum etwas. Die auf die Rezeption folgende Debatte und die von ihr ausgelösten Themenkonjunkturen verliefen dann gleichsam jenseits der Sphäre der 'normalen' Arbeit. In den Blick kamen auch dort, wo sich neue Leitformeln für die Forschung herausbildeten ('Mikropolitik', 'betriebliche Sozialverfassung' usw.), fast ausschließlich Phänomene 'oberhalb' des unmittelbaren Produktionsprozesses: Prozesse der kulturellen Integration und vor allem soziale Prozesse der Veränderung von Organisationen, nicht hingegen ihr alltägliches Funktionieren in der konkreten Praxis der Arbeit. Als gleichfalls begrenzt – wenn auch lehrreich – für die aufgeworfene Fragestellung erweist sich vorerst der Ertrag von Versuchen, angesichts des sozioökonomischen Wandels und veränderter Rationalisierungsstrategien die Beschränkungen der bisherigen industriesoziologischen Perspektive durch eine Umakzentuierung und Ausweitung des Begriffes gesellschaftlicher Arbeit aufzubrechen. Eine befriedigende theoretische Synthese, die der Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung in der kapitalistischen Produktion sowie den aus ihr resultierenden notwendigen subjektiven und kreativen Momenten des Arbeitshandelns gerecht würde, ist bislang nicht formuliert worden.

Eine solche Synthese zumindest in Umrissen zu skizzieren und zu erproben, ist das Ziel der vorliegenden Studie. Von vornherein abheben müssen wird sich unser Klärungsversuch von dem scharfen Dualismus, der sich in den meisten bislang referierten Aussagen ausdrückt. Sie tendieren dazu, Herrschaft, Fremdbestimmung, heteronome Arbeit auf der einen, Freiheit, Selbstbestimmung und autonome Arbeit auf der anderen Seite als starre, sich wechselseitig ausschließende Gegensätze einander gegenüberzustellen. Solche manichäischen Begriffskonstruktionen gehen jedoch am Kern der Sache gerade vorbei. Sie mißachten zumal grundlegende soziologische Einsichten in die Dialektik der Herrschaft und die Balancen der Macht.<sup>58</sup> Eine Besonder-

heit des kapitalistischen Produktionsprozesses besteht gerade darin, daß er *immer* eine widersprüchliche Einheit von Fremd- und Selbstbestimmung darstellt und daß es – verdeckte, verdrängte – Formen der Selbsttätigkeit der Arbeitenden geben muß, damit er überhaupt funktioniert. Diese grundlegende Erkenntnis wurde von der traditionellen Industrie- und Arbeitssoziologie immer wieder verschüttet. Nur in wenig folgenreichen, marginal gebliebenen Studien schien sie – oft durch intensive teilnehmende Beobachtungen zu Tage gefördert – in dichten Beschreibungen des Arbeitsalltags immer wieder deutlich auf und wurde ansatzweise formuliert. Von solchen empirischen Studien ausgehend, soll in *Kapitel III* die These von der notwendigen, aber verdrängten Selbsttätigkeit entfaltet werden. Die Paradoxien der Fremdbestimmung und die dadurch provozierten Formen der Selbsttätigkeit in der Arbeit, die hierbei in ihren konkreten Ausprägungen sichtbar werden, nötigen zu deutlichen Korrekturen an bislang dominierenden theoretischen und auch methodischen Perspektiven soziologischer Arbeitsforschung. Erst das genauere Verständnis des früher von ihr Ausgeblendeten würde ihr auch ein wirkliches Verständnis der heutigen Versuche der Unternehmen, auf ebenjene verdrängte Dimension der Selbsttätigkeit gezielt 'zuzugreifen', erst eröffnen, und es würden begründete Annahmen darüber, wo ein solcher Zugriff wirklich greift, wo er zum Mißgriff wird und wo er selber wieder neue Widersprüche hervorrufen und sozialen Konfliktstoff schaffen könnte, erst möglich.

Um die angesprochenen Korrekturen in konsistenter Weise vornehmen zu können, bedarf es auch theoretischer Neuorientierungen. Diese können sich, wie *Kapitel IV* dann zeigen soll, unter anderem von den Arbeiten von Cornelius Castoriadis inspirieren lassen. Vor allem der Rückgriff auf dessen hierzulande – zumal im arbeitssoziologischen Kontext – bislang so gut wie unbeachtet gebliebenen Konzeptionen von der imaginären Institution, der dualen Institution der Gegenwartsgesellschaft und des spezifisch widersprüchlichen Charakters der kapitalistischen Organisation kann zur Klärung beitragen. Er führt zu einem vertieften Verständnis der spezifischen Dialektik der Herrschaft im Produktionsprozeß und der doppelten Zielsetzung des bürokratisch-kapitalistischen Projekts – der 'Ausschaltung' von Subjektivität bei gleichzeitig optimaler Ausschöpfung ihrer 'Potentiale' – sowie der Widersprüche und Spannungen, die diese doppelte Zielsetzung hervorruft. Um sein zwiespältiges Programm realisieren zu können, scheint jenes Projekt – durch seine Abhängigkeit von der Selbsttätigkeit der Beherrschten – einem alternativen gesellschaftlichen Entwurf immer wieder Nahrung zu geben: dem Entwurf individueller und kollektiver Autonomie. Entsprechende theoretische Klärungen, die eine Präzisierung des Autonomiebegriffs einschließen, kön-

nen – ergänzt durch weiterführende Überlegungen zur historischen Dynamik und zur Rolle von Leitbildern im Rationalisierungsprozeß – wichtige Bausteine für eine kritische Theorie kapitalistischer Produktion liefern, die Engführungen und Ausblendungen älterer Versuche vermeidet.

Das Prüffeld für die Verwendbarkeit und Tragfähigkeit dieser Bausteine bilden – in *Kapitel V* – die aktuellen Umbrüche und Metamorphosen der Produktionssphäre, die hier bereits mehrfach angeklungen sind und für die Stichworte wie partizipatives Management, Dezentralisierung, Gruppenarbeit, Vermarktlichung der Binnenorganisation oder Unternehmensnetzwerke stehen. Gebündelten Ausdruck finden entsprechende Bestrebungen in ihrem anti-tayloristischen, anti-zentralistischen und anti-bürokratischen Schibboleth: der ‘Selbstorganisation’. Auf eine Beschreibung und Analyse dieser neuesten Managementideologie der Selbstorganisation folgt der Versuch einer kritischen Darstellung der neuen Formen des Managements und der Arbeit, die sich unter der Ägide jener Ideologie herausgebildet haben: der ‘schlanken’ Bürokratie mit ihren inszenierten Märkten und der ‘Rationalisierung in Eigenregie’ zwischen gesteuerter Partizipation und Ökonomisierungsdruck. So widerspruchsvoll und spannungsgeladen die Arbeitssituationen, die sich abzeichnen, sind, so unintendiert folgenreich könnte die explizite Thematisierung der früher verdrängten Selbsttätigkeit der Arbeitenden sein. Die Frage stellt sich, ob deren – neuerliche – ‘Entdeckung’ und die Versuche ihrer Nutzung als ‘Selbstorganisation’ gleichsam ihr sang- und klangloses ‘Verschwinden’ im Management zur Konsequenz haben können – oder ob diese Versuche nicht vielleicht eher zur eigensinnigen Aneignung der Selbsttätigkeit durch die Arbeitenden und zur Politisierung der Arbeit beitragen. Womöglich stünde damit auch die Frage der realen Demokratie und der Autonomie in der Produktionssphäre wieder auf der Tagesordnung.

All dies hat Konsequenzen für Arbeitsforschung wie Gesellschaftstheorie. Sie sollen in *Kapitel VI* skizziert werden. Eine der Schlußfolgerungen lautet, daß die Tendenz zur Entproblematierung und Dethematisierung der Arbeit in der zeitgenössischen – zumal sich als kritisch verstehenden – Soziologie und Gesellschaftstheorie von wichtigen Entwicklungen abzulenken droht. Insofern werfen die von uns im folgenden zu erörternden Zusammenhänge auch ein Licht auf den gegenwärtigen Zustand kritischer Gesellschaftstheorie. Eine weitere Schlußfolgerung besteht in der Forderung, die Entwicklungen in der Produktionssphäre weit stärker und reflektierter als bisher im normativen Horizont der Entfaltung oder Behinderung individueller wie kollektiver Autonomie zu analysieren. Dies setzt entsprechende Revisionen der Analysekatoren der Arbeitsforschung voraus. Die Forderung impliziert

auch, daß die Arbeits- und Industriesoziologie ihre Aufmerksamkeit wieder stärker ihren genuin kritischen Aufgaben zuwenden muß. Worin diese bestehen, wollen wir am Ende unserer Studie in Erinnerung rufen und zu konkretisieren versuchen.

### **Einige Bemerkungen zur Methode**

Im Mittelpunkt dieses Versuchs, Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion erneut zum Gegenstand zu machen, steht die theoretische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten soziologischer Arbeitsanalyse, mit expliziten wie impliziten theoretischen Annahmen über die soziale Verfaßtheit kapitalistisch organisierter moderner Produktionsverhältnisse und ihre Entwicklungsdynamik. Zu diesem Zweck mußte die relevant erscheinende industrie- und arbeitssoziologische wie auch ausgewählte gesellschaftstheoretische Literatur durchgegangen und unter den skizzierten, diesen Versuch leitenden Fragestellungen und Gesichtspunkten einer Bewertung unterzogen werden. An industrie- und arbeitssoziologische Studien war dabei die Frage nach ihrem Arbeits- und nach ihrem Herrschaftsbegriff zu richten; nach ihren Vorstellungen von Herrschaft in der alltäglichen Arbeit; nach ihren Konzepten von Fremdbestimmung und Selbsttätigkeit, des Verhältnisses von geistiger und körperlicher Arbeit bzw. von Planung und Ausführung; nach ihrem Bild von der betrieblichen Gesamtorganisation und dessen Relevanz für die Arbeitsanalyse; und nicht zuletzt danach, ob in ihrer Analyseperspektive überhaupt ein besonderer herrschaftstheoretischer Analyseansatz notwendig erscheint.

Typische und bedeutsam erscheinende Positionen waren mehr oder weniger ausführlich darzustellen und einer nachvollziehbaren kritischen Würdigung zu unterziehen. Die Darstellung und Kritik solcher Positionen nimmt daher im folgenden einen relativ breiten Raum ein. In den Kapiteln II und III sind es vor allem 'klassische', beispielgebende und einflußreiche oder für unsere Fragestellung wichtige, weniger beachtet gebliebene empirische Studien, auf die intensiv eingegangen wird. Dabei konnte es nicht darum gehen, die gesamte Entwicklung der Disziplin nachzuzeichnen und dabei gar Vollständigkeit anzustreben. Aus 'paradigmatischen' Leistungen und Schwächen waren Lehren für eine Aktualisierung der Problematik von Heteronomie und Autonomie in der Produktion zu ziehen. In Kapitel IV bildet die Rekonstruktion einiger Kernelemente der Theorie von Cornelius Castoriadis den Schwerpunkt. Für den eigenen, auf der Basis der Ergebnisse der theoretischen Argumentation in Kapitel V vorgelegten Beitrag zur Interpretation gegenwärtiger

Entwicklungstendenzen war dann auch in größerem Umfang auf bereits veröffentlichte (Zwischen-)Befunde aktueller empirischer Untersuchungen zurückzugreifen.

Der Stoff für den vorliegenden Text stammt indes nicht nur aus anderen Texten. In zweifacher Hinsicht ist das Erarbeitete auch Resultat eigener 'Primärerfahrung' als Sozialforscher. Zum einen liegen ihm Erfahrungen in empirischen Forschungsprojekten zugrunde, die jene theoretischen Probleme erst offenlegten. Vor allem zu nennen sind hier die Untersuchungen, die ich zusammen mit Fred Manske und Otfried Mickler zur Rationalisierung technisch-geistiger Angestelltenarbeit durchgeführt habe.<sup>59</sup> In ihrem Verlauf stießen wir auf Grenzen der Anwendbarkeit traditioneller arbeitssoziologischer Konzepte in Bereichen schwer kontrollierbarer Planungs- und Konstruktionsstätigkeiten, bei denen von jeher Formen der kreativen und selbsttätigen Problemlösung für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben entscheidende Bedeutung besaßen. Die Auseinandersetzung mit den Rationalisierungs- und Kontrollversuchen des Managements in solchen Arbeitsfeldern führte an die Fragen nach den Paradoxien der Fremdbestimmung und nach der notwendigen Selbsttätigkeit im Arbeitsprozeß heran, die die vorliegende Studie wie ein roter Faden durchziehen.

Zum anderen fließen schließlich, am offenkundigsten in die Analysen des Kapitels V, an verschiedener Stelle Erfahrungen ein, die ich im Rahmen einer empirischen Untersuchung gemacht habe, die von 1992 bis 1996 ebenfalls am Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen durchgeführt wurde und an der Klaus Dörre und Jürgen Neubert mitwirkten.<sup>60</sup> Untersucht haben wir die Implikationen neuer Managementkonzepte für die industriellen Beziehungen auf der betrieblichen Ebene. Es entstanden zwölf Betriebsfallstudien und eine ganze Reihe von Kurzrecherchen. Die empirische Hauptphase des Projekts stand freilich erst am Anfang, als ich aus ihm ausschied – um unter anderem mit den Arbeiten an dieser Studie zu beginnen. Der direkte Gewinn, den diese Studie aus der empirischen Untersuchung ziehen kann, ist daher relativ gering; der Großteil der Erhebungen und vor allem der Auswertung und Interpretation des Materials haben ohne mich stattgefunden. Dennoch kann der Versuch, die Frage nach Arbeit und Autonomie in ihren aktuellen Gestalten zu beleuchten, von ihr profitieren: Bisher vorgelegte und publizierte Befunde werden in Kapitel V herangezogen, und die Mitarbeit an den ersten Betriebsrecherchen verhalf mir zu Einblicken in heutige Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, die zu den folgenden Betrachtungen den Anstoß gaben.

## II. Die Hauptströmungen der Arbeitssoziologie und das Problem der Heteronomie

„Zunächst: was ist eigentlich Arbeit? Es gibt zweierlei Arten: einmal, Verlagern der Materie auf oder nahe der Erdoberfläche in bezug auf andere derartige Materie; zweitens, andere Leute anweisen, es zu tun. Arbeit der ersten Art ist unangenehm und schlecht bezahlt, der zweiten angenehm und hoch bezahlt.“

Bertrand Russell, *Lob des Müßiggangs*<sup>1</sup>

Die Gleichsetzung von Arbeit mit Erwerbs- oder Lohnarbeit ist historisch ein sehr junges, sozusagen kapitalistisches Vorurteil. Betrachten wir jegliche menschliche Tätigkeit, die den Gebrauchswert von materiellen wie immateriellen 'Gütern' oder 'Diensten' erhöht, als Arbeit<sup>2</sup>, dann wird auch heute noch ein Gutteil der Arbeit dieser Welt *jenseits* der Lohnarbeitsphäre und der Arbeitsmärkte getan: in Kontexten unbezahlter Hausarbeit, von Selbsthilfe, Tauschhandel oder einfacher Warenproduktion.<sup>3</sup> Gewiß sind auch diese Formen der Arbeit von Herrschaft, Hierarchien und Ungleichheiten geprägt. Aber die Industrie-, Betriebs- und Arbeitssoziologie<sup>4</sup> folgte jenem Vorurteil und hat dessen Kriterium – erst Entlohnung macht eine Tätigkeit zu 'wirklicher Arbeit' – als Kriterium der Abgrenzung ihrer Zuständigkeit als Fachdisziplin übernommen und verinnerlicht. Wenn wir untersuchen wollen, wie sich die Arbeitssoziologie bislang mit dem Problem der Heteronomie in der Arbeit auseinandergesetzt hat, müssen wir daher Russell in die abgründigen Gefilde *bezahlter Arbeit* folgen.

Bezahlte Arbeit als *materielle Arbeit* im Russellschen Sinn ist – als Lohnarbeit in der unmittelbaren Produktion von Industriebetrieben – der Hauptgegenstand der deutschen Arbeitssoziologie in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg; erst allmählich erschließt sich ihr später auch der Bereich *immaterieller Arbeit* in Büros, Dienstleistungsbetrieben und öffentlichen Verwaltungen. Was 'Angewiesen werden', diese oder jene solcher Arbeiten zu tun, also *heteronomes Arbeiten*, bedeutet, welche Formen es an-

nimmt, welche Folgen es hat und wovon dies abhängt – diese und andere Fragen drängen sich von Beginn an auf bei der Erforschung jener Felder. Betrachten werden wir im folgenden, auf welche Weise sich die deutsche Arbeitssoziologie solchen Fragen im Laufe ihrer Entwicklung theoretisch wie methodisch zu nähern versucht hat. Abzeichnen wird sich auch, wie dabei die Möglichkeiten und Bedingungen eines *autonomen* Arbeitens mitgedacht und in den Blick genommen worden sind. Und wir werden auf einige Gründe dafür stoßen, warum eine gewisse Diskrepanz zwischen neueren Befunden über die Entwicklung von Organisationen und Arbeitsstrukturen und eingeschliffenen Vorurteilen über den heteronomen Grundzug kapitalistischer Arbeitsverhältnisse entstehen konnte – und warum diese Diskrepanz vielleicht gar nicht so groß ist, wie es auf den ersten Blick scheinen mochte.

Die Auseinandersetzung mit der Problemstellung stand lange Zeit ganz im Zeichen einer Präokkupation mit dem technischen Wandel. Bezogen auf ihn wurden weitreichende Diagnosen über Tendenzen des Herrschaftsabbaus in der Produktion gestellt, und bezogen auf ihn wurde ein Typus empirischer Arbeitsforschung entwickelt, der die Art und Weise, wie entfremdete, fremdbestimmte Arbeitsverhältnisse untersucht und interpretiert werden, bis heute mitprägt (Abschnitt 1). Mit der Überwindung technikzentrierter, wenn nicht technikedeterministischer Vorstellungen vom Wandel und Charakter der Arbeit traten soziale Bestimmungsgrößen die Herrschaft im Reich der Notwendigkeit an. Die Thematisierung von Politik und Kontrolle in der Produktion änderte die Vorstellung davon, was heteronome Arbeit ist, gründlich. Unterschiedlich motivierte Plädoyers für einen revidierten bzw. erweiterten Arbeitsbegriff wirkten in dieselbe Richtung: sie beförderten die Einsicht in die herrschaftssoziologischen Schwachstellen der überkommenen Sichtweise (Abschnitt 2). Trotz zunehmender Klärung harrt indes das Problem der Heteronomie aus der Sicht einer kritischen Arbeitssoziologie weiterhin einer theoretisch wie methodisch wirklich befriedigenden Lösung. Vor allem die Erblasten einer Orientierung an einem obsoleten Paradigma industriegesellschaftlicher Entwicklung blockieren im Verein mit dem Fehlen eines konzisen alternativen Forschungsprogramm eine solche Lösung – und dies führt zu Aussagen, wie wir sie soeben Revue passieren ließen (Abschnitt 3).



## 1. Arbeit und Herrschaft im Zeichen des technischen Wandels

Es waren zunächst gerade die Nähe und der privilegierte Zugang zur Frage moderner sozialer Herrschaft, die die Industriosozologie für eine ganze Generation deutscher Nachkriegssoziologen attraktiv machte und die den besonderen Rang dieser Teildisziplin begründete. Industrie und Industrialisierung galten dieser Generation ohnehin als herausgehobene, ja 'konstitutive' soziologische Themenkomplexe.<sup>5</sup> Und insofern Soziologie – in der Tradition von Weber und Marx – zuvörderst an der Aufdeckung und Analyse gesellschaftlicher Herrschaftszusammenhänge arbeitet, wurde für sie vor allem der betriebsförmig organisierte industrielle Produktionsprozeß zur Konkretisierung und zum Spiegel der Sozialstruktur kapitalistischer Gesellschaft insgesamt.<sup>6</sup> „Als eine der bedeutendsten Herrschaftsorganisationen (also als Sozialsphäre der legitimen Ausübung von Macht) hat der Betrieb [...] eine besondere soziopolitische Bedeutung für die Gesellschaft: Die konkrete Darstellung von Herrschaft als sachlich-funktional (scheinbar) notwendiger Bestandteil sozialer Wirklichkeit.“<sup>7</sup> Die Fabrik erscheint als prototypische „Organisationseinheit partikularer Interessen“, und in allen betrieblichen Entscheidungen und Vorgängen „realisieren sich Interessen an Ressourcen, an Macht und an Stabilisierung oder Veränderung gegebener gesellschaftlicher Ungleichheits- und Herrschaftsverhältnisse.“<sup>8</sup>

Einerseits galt es also, den Industriebetrieb als denjenigen sozialen Ort wissenschaftlich zu thematisieren, an dem gesellschaftliche Herrschaftsstrukturen in besonders wirkungsvoller Weise gerechtfertigt und verschleiert wurden.<sup>9</sup> Andererseits wurde es zu einer vordringlichen Aufgabe soziologischer Forschung, nach der konkreten Ausübung von Herrschaft, ihren Bestimmungsgründen, ihrer Gestalt und ihrer Entwicklungsdynamik an jenem Ort zu fragen. In diesen Fragen spiegelten sich auch die politischen Intentionen der Forscher, die sich ihnen zuwandten, deutlich wider: Es ging ihnen letztlich um die Möglichkeiten und Perspektiven betrieblicher Demokratie. Die unter solchen Vorzeichen durchgeführten Untersuchungen der fünfziger und sechziger Jahre haben wertvolle Aufschlüsse über Phänomene der Herrschaft in der industriellen Produktion erbracht. Sie leisteten allerdings auch Engführungen und Ausblendungen bei der Auseinandersetzung mit der Herrschaftsthematik Vorschub, die bis heute nachwirken.

## Herrschaftsabbau durch Technisierung

Am deutlichsten kommt das überaus starke Interesse der ersten Nachkriegsgeneration der Arbeitssoziologie an der Problematik betrieblicher Herrschaft und an den Möglichkeiten ihrer Überwindung wohl in den Untersuchungen zum Ausdruck, die aus der Forschergruppe um Pirker und Lutz hervorgegangen sind. Sowohl die Studien über *Arbeiter, Management, Mitbestimmung*<sup>10</sup> als auch die über den Zusammenhang von *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*<sup>11</sup> und einige weitere Arbeiten von Pirker<sup>12</sup> heben auf diese Problematik ganz unmittelbar ab. Vom Willen zur gesellschaftsverändernden Praxis und zur tiefgreifenden Demokratisierung gesellschaftlicher Strukturen beseelt, glaubte man, im großbetrieblich organisierten industriellen Produktionsprozeß hierfür den Hebel gefunden zu haben.<sup>13</sup> Die Forschungen – obzwar ihrem Anspruch nach zugleich streng wissenschaftlich konzipiert – sollten dem „Ziel einer betriebsdemokratischen Reorganisation der Arbeitsverhältnisse“<sup>14</sup> dienen, indem sie sich auf genau jene realen Entwicklungen konzentrierten, die die Voraussetzungen einer solchen Reorganisation zu schaffen versprochen.

In der Studie *Arbeiter, Management, Mitbestimmung* gehen die Autoren davon aus, daß die konkrete betriebliche Herrschaftsstruktur im wesentlichen von drei Variablen abhängt: von der Produktionstechnik, den Wertorientierungen und Aspirationen der Beschäftigten sowie den Ordnungsvorstellungen – Pirker spricht später auch von den Utopien<sup>15</sup> – des Managements. In diesem Kontext entsteht die These von der ‘Versachlichung’ der Herrschaft durch zunehmende Technisierung.

„Jeder industriellen Ordnung wohnt ein gewisser Zwangscharakter inne, dessen Art und Grad vom technischen Prozeß, von Bewußtsein und Einstellung der Belegschaft und endlich von den gültigen Ordnungsvorstellungen in der industriellen Einheit bestimmt werden. Es läßt sich generell sagen, daß ein starker Mechanisierungsgrad eine Versachlichung des Zwangscharakters mit sich bringt; das entgegengesetzte Extrem ist eine Sklavenwirtschaft, bei der der physische, unmittelbar persönliche Zwang höchste Effektivität des Systems verbürgen kann. Der höchste Versachlichungsgrad des Zwangs dürfte bei einer Arbeitsstruktur erreicht sein, die sich etwa durch das Fließband kennzeichnen läßt; hier ist nahezu keine persönliche Fremdbestimmung des einzelnen Arbeiters mehr notwendig, um von diesem eine quantitativ und qualitativ ausreichende Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe zu erzwingen. Ebenso wie die Art des Zwangscharakters [...] ist auch sein Grad – aber weniger stark – von der technischen Struktur abhängig. Das Ausmaß der Differenzierung des technischen Prozesses hat zweifellos einen gewissen Einfluß auf den Grad des Zwangscharakters. So erfordert bei sonst gleichen Bedingungen eine geringere Übersichtlichkeit der Arbeit, eine geringere Einsichtigkeit der Notwendigkeiten der eigenen Arbeitsaufgabe durch den einzelnen Arbeiter, einen höheren Grad von Zwang.“<sup>16</sup>

Die Rationalität der betrieblichen Herrschaft bemesse sich nun daran, inwieweit es gelinge, die genannten Variablen – auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse – aufeinander abzustimmen und damit ein ‘soziales Gleichgewicht’ im Betrieb herzustellen. „Der Grad der Organisiertheit ist [...] nicht identisch mit dem Grad der Rationalisiertheit eines industriellen Gebildes.“<sup>17</sup> Der industrielle Großbetrieb erweise sich gerade typischerweise als nur partiell rationalisiert; Aufgabe der sozialwissenschaftlichen Betriebsforschung sei es, an seiner weitergehenden ‘sozialen Rationalisierung’ aktiv mitzuwirken.<sup>18</sup> Vor dem Hintergrund gewerkschaftlicher Reformversuche und der Konflikte um die Montanmitbestimmung sowie das Betriebsverfassungsgesetz<sup>19</sup> postulieren die Forscher eine „enge Verbindung zwischen der sozialen Rationalisierung und der Demokratisierung der industriellen Betriebsverfassung sowie zwischen der Demokratisierung der industriellen Betriebsverfassung und der Sozialforschung.“<sup>20</sup> Sowohl die technische Entwicklung als auch das Kritikpotential einer neuen Generation von Industriearbeitern setzen, so die Annahme, die überkommene Herrschaftsordnung und das ihr entsprechende Arbeitssystem unter Veränderungsdruck. Die jungen, im Nachkriegsjahrzehnt neu in die Betriebe einrückenden Arbeiter haben nach den Befunden dieser Analysen weitreichende Ansprüche auf ‘sachlich-rationale’ Behandlung und persönliche Autonomie entwickelt.<sup>21</sup> Die Technisierung verstärke und stütze derartige Bedürfnisse und Erwartungen.

„Einmal weisen die Eigenlogik der technischen Entwicklung und von ihr ausgehenden Sachzwänge prinzipiell in die gleiche Richtung wie die Ansprüche der jüngeren Arbeiter [...]. Zum anderen legitimiert die technische Entwicklung ein kritisch-selbstbewußtes Verhalten der Arbeiter und hieraus abgeleitete Ansprüche, die in deutlichem Widerspruch zur traditionellen betrieblichen Ordnung und dem überkommenen Arbeitssystem steht.“<sup>22</sup> Die konstatierten technischen Veränderungen in der Stahlindustrie wirkten „im Sinne einer progressiven Verlagerung von Muskel- zu Maschinenarbeit. Damit verändern sich die Voraussetzungen der disziplinarischen Ordnungen; während schwere muskulöse Arbeit in erster Linie durch direkte Autorität zu ordnen ist, verlangt ein kompliziertes technisches Gebilde Mitarbeit und Initiative der Belegschaft auf allen Stufen der Anweisung und Ausführung.“<sup>23</sup>

Die überkommenen autoritären und bürokratisch-hierarchischen Ordnungsvorstellungen werden zunehmend obsolet. Dem neuen Technisierungsniveau angemessen scheint hingegen die Überwindung der strikten Trennung von leitender und ausführender Arbeit sowie der Privilegierung bestimmter Gruppen, damit „eine soziale Gestaltung der Arbeitsverhältnisse, die am besten noch durch den Begriff des ‘Teams’ gekennzeichnet“ wäre und „notwendigerweise auf die Anerkennung der vollen menschlichen und gesellschaftlichen Selbständigkeit der Belegschaft aufbauen“<sup>24</sup> müßte.

Die darin sich äußernde Neigung, die technologische Entwicklung als primären Bestimmungsfaktor menschlicher Arbeit aufzufassen, bestand in den fünfziger und sechziger Jahren bekanntlich generell<sup>25</sup>; ihr Einfluß auf thematische und methodische Ausrichtungen und 'Fixierungen' der arbeitssoziologischen Forschung kann kaum überschätzt werden. Die optimistischen Konnotationen, die sich mit dieser Neigung lange insbesondere in bezug auf herrschaftssoziologische Aspekte verband, kommen ebenso klar wie in *Arbeiter, Management, Mitbestimmung* in den von Lutz u.a. durchgeführten Untersuchungen über die Entwicklungstendenzen der Leistungsentlohnung in der Stahlindustrie zum Ausdruck. In der *Krise des Lohnanreizes*<sup>26</sup> betitelten Publikation wichtiger Untersuchungsergebnisse hat Lutz rückblickend noch einmal die explizit herrschaftssoziologische Forschungsperspektive<sup>27</sup> und die damals mit den Befunden verknüpften weitreichenden politischen Erwartungen der Wissenschaftler deutlich hervorgehoben. Der zentrale – und, so Lutz, nach wie vor gültige – Befund lautet, daß in der Stahlindustrie das Optimum der Praktizierbarkeit von Lohnanreizen inzwischen dauernd unterschritten werde, weil durch die Technisierung der Produktionsprozesse zwischen Arbeitsleistung und Produktionsergebnis keine eindeutige Beziehung mehr gegeben sei; infolgedessen werde der Leistungslohn in der Stahlindustrie eine immer geringere Rolle spielen. Die politischen Implikationen schienen immens:

„Mehr oder minder implizit ging der Verfasser damals davon aus, daß der Abbau von Lohnanreizen auch zu einer unmittelbaren Abschwächung der konkreten Ausformung von Herrschaft im Betrieb führen würde und daß dies Ansätze zu einer Reform der Betriebsverfassung eröffne, die weit über die eher formale Mitbestimmung hinausführen könnte, wie sie seit 1951 in der Montanindustrie bestand. Kurz nach Abschluß der Untersuchung sprach er sogar auf einer internen Arbeitstagung von Sozialwissenschaftlern und Gewerkschaftsfunktionären von der Existenz 'herrschaftsfreier Räume' in hochmechanisierten Industriebetrieben, die zu Keimzellen realer Arbeiterselbstverwaltung gemacht werden könnten.“<sup>28</sup> Zumindest jedoch standen lohn- und leistungspolitische Reformen an, die „in jedem Falle [...] der Autonomie der Arbeitenden größeren Raum zuweisen, die Ausbildung eines neuen, souveränen Arbeiterbewußtsein fördern und tendenziell die Arbeitsgruppen und Anlagenbelegschaften – im großen Rahmen der betrieblichen Organisation und der sich in ihr ausdrückenden ökonomischen Zwänge – zu selbstverantwortlichen und sich selbstbestimmenden Produzenten machen müsse.“<sup>29</sup> Eine sich hierauf stützende gewerkschaftliche Politik der 'Mitbestimmung am Arbeitsplatz' sollte „das scheinbar uns nun sich eröffnende emanzipatorische Potential im Produktionsprozeß selbst mobilisieren und strukturieren“<sup>30</sup>.

Die im selben Zeitraum und auch in der Stahlindustrie durchgeführten arbeitssoziologischen Studien der Gruppe um Popitz und Bahrdt befassen sich ebenfalls, wenngleich zunächst vermittelter, mit dem Problem des Schicksals traditioneller Herrschaftsformen. Ihre Befunde von der zunehmenden Bedeu-

tung 'gefügeartiger Kooperation' etwa, die sie im Rahmen von *Technik und Industriearbeit*<sup>31</sup> gewinnen, werden im Rahmen der 'Versachlichungsthese' gedeutet: Solche modernen Arbeitsformen indizierten eine der technologischen Entwicklung inhärente Objektivierungs- und Rationalisierungstendenz, an der sich sowohl die Herrschaftsansprüche des Managements als auch das Arbeiterverhalten ausrichten hätten und in ihrem Rationalitätsanspruch zu beurteilen wären.<sup>32</sup>

Bahrtdt hat diesen Argumentationszusammenhang weiter entfaltet und zu der These von der Krise der Hierarchie zugespitzt. Die beginnende Automation rufe tiefgreifende „Veränderungen der Kooperationsformen, sowohl da, wo Güter, als auch da, wo 'Führung' produziert wird“<sup>33</sup>, hervor. Horizontale, technisch vermittelte Kooperationszusammenhänge breiteten sich in allen Tätigkeitsbereichen aus und die entsprechenden Erfordernisse gerieten mit dem überkommenen, weiterhin vertikal gegliederten hierarchisch-bürokratischen Führungssystem in Konflikt.<sup>34</sup> Der sich mancherorts bereits abzeichnende Umbau des Führungssystems ergibt sich als direkte Konsequenz der Technikentwicklung:

„Niemand wird sagen, daß eine solche Umordnung des Führungssystems [...] das Werk weltfremder Utopisten ist, die lediglich aus freiheitlicher Gesinnung die Herrschaftsform der bürokratischen Hierarchie abschaffen möchten. Die Auflösung dieser Herrschaftsform und ihrer Verwandlung in ein kooperatives Führungssystem neuen Typs ist vielmehr eine 'durch die Natur des Arbeitsmittels diktierte technische Notwendigkeit'.“<sup>35</sup>

Freilich ist mit mächtigen – hinter den alten institutionellen und rechtlichen Strukturen sich verschanzenden und in überkommenen Denkweisen sich ausdrückenden – Beharrungskräften zu rechnen, deren Einsicht in jene Notwendigkeit begrenzt bleiben könnte. Ein dauerhaft aufrechterhaltener 'fiktiver Zentralismus' – mit einer unvollständigen Delegation von Kompetenzen und dem Festhalten an Machtbefugnissen, die in Wahrheit gar nicht ausgeübt werden können – wäre womöglich die Folge.<sup>36</sup> Gleichwohl wird das Tor zur freien Assoziation der Produzenten im Zuge und als direkte Konsequenz der technischen Entwicklung aufgestoßen, an die Stelle der Herrschaft über Personen könnte die rationale Verwaltung von Sachen und Leitung von Produktionsprozessen treten.<sup>37</sup> Das Bahrtdtsche Marx-Zitat von der durch die Natur des Arbeitsmittels diktierten technischen Notwendigkeit ist kennzeichnend für den Stand der damaligen Diskussion; es atmet ganz den Geist eines optimistischen technologischen Determinismus. Wie die Handmühle eine Gesellschaft mit Feudalherren und die Dampfmühle eine mit industriellen Kapitalisten ergeben hatte, so ging die Automationstechnik mit einer Gesellschaft der frei assoziierten Produzenten schwanger.<sup>38</sup>

Am Ende der Automationsdebatte war von solchen hochfliegenden Hoffnungen auf eine von den technologischen Umwälzungen getragene Revolutionierung der gesellschaftlichen Verhältnisse mit radikaldemokratischer Perspektive indes nicht mehr viel übrig; zu offenkundig widersprachen ihnen die ernüchternden empirischen Befunde. Statt dessen setzte sich die Ansicht durch, daß „auch Hochmechanisierung und Automation [...] weniger als Vehikel einer quasi-naturwüchsigen Emanzipation, bzw. einer erhofften ‘kalten Revolution’, denn als Fortentwicklung des Bestehenden im Sinne des Bestehenden“<sup>39</sup> zu deuten waren. Das bedeutete freilich vorerst noch nicht, daß mit dem positiven Vorzeichen auch die spezifische Fixierung der arbeitssoziologischen Forschung auf den technischen Wandel schon zur Gänze in Frage gestellt war. Sie hielt sich in modifizierter Weise in den Studien der sechziger und siebziger Jahre durch und wirkt in manchem noch heute fort. Noch lange machte sich mit dieser Fixierung jener Zusammenhang geltend, den Lutz später selbstkritisch als „Konditionierung sozialwissenschaftlicher Technikforschung durch das Paradigma industriegesellschaftlicher Entwicklungsdynamik“<sup>40</sup> bezeichnet hat. Gemeint ist die – oft unterschwellige und kaum reflektierte – Abhängigkeit von einem Vorstellungskomplex, dessen Kern schlicht ist: „Die Richtung der gesellschaftlichen Entwicklung ist [...] durch Wissenschaft und Technik grundlegend vorgezeichnet, wenngleich es immer wieder zu Konflikten und Verzögerungen kommen kann, wenn sich einzelne Bereiche dem Modernisierungsdruck widersetzen und die Spannungen sich verschärfen, die aus dem ungleichen Entwicklungs- und Anpassungstempo der verschiedenen Teile der Gesellschaft entstehen.“<sup>41</sup> Zur Aufgabe von Politik wird es, entsprechende Spannungen abzubauen und die Anpassung zu erleichtern, zur Aufgabe von Wissenschaft, sie mit dem hierfür nötigen ‘Anpassungswissen’ zu versorgen. Hinzugefügt werden muß wohl, daß dem ein Bild von Materie umwandelnder oder verlagernder, ausführender Fabrikarbeit korrespondierte, welches gleichsam den privilegierten Ort der Wirksamkeit jener gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik auswies, und damit auch den Fokus wissenschaftlicher Expertise.<sup>42</sup> Bis in den Ansatz und die Anlage empirischer Erhebungen hinein beeinflussten solche tief wurzelnden Vorstellungen – nach der These von Lutz – die arbeitssoziologische Forschung. Die Problematik betrieblicher Herrschaft jedenfalls rückt allmählich wieder aus dem Brennpunkt des soziologischen Interesses. Lehrbuchmäßig zwar als „konfliktträchtiger Herrschafts- oder Zwangsverband“ festgeschrieben<sup>43</sup>, wird die Betrachtung des Betriebes zunehmend entproblematisiert und unkritisch. Das entspricht dem ‘Zeitgeist’ einer Entwicklungsphase, in der namhafte Soziologen wie Luhmann die Antiquiertheit des Herrschaftsbegriffes

überhaupt verkündeten und sich eine Wahrnehmung der modernen Gesellschaft ausbreitete, derzufolge sich diese Gesellschaft von grundlegenden Problemen ihrer Produktionsweise emanzipiert hat und „die Thematisierung von aktuellen gesellschaftlichen Problemen als Ausdruck struktureller Widersprüchlichkeit der Organisation der Produktion obsolet geworden ist“<sup>44</sup>. Die ‘Wiederentdeckung’ des Betriebs im Verlauf der siebziger Jahre stand dann im Zeichen einer im Ganzen doch eher ökonomistischen und objektivistischen Marx-Renaissance, mit der Forderung nach dem Primat des Ökonomischen in der soziologischen Analyse und der Betrachtung des Betriebes als ‘Strategie’ der Verwertung des Einzelkapitals – nicht als Organisation oder Institution.<sup>45</sup>

Die soziologische Arbeitsanalyse im engeren Sinn war – trotz der wertvollen Beiträge der erwähnten ‘klassischen’ Studien – zu diesem Zeitpunkt, selbst nach dem Urteil ihrer Protagonisten, noch nicht ins Stadium ‘normalwissenschaftlicher’ Forschung eingetreten. Noch im Jahre 1968 konstatiert Lutz, „daß die Erforschung von Formen und Entwicklungstendenzen menschlicher Arbeit vor einem riesigen, bisher noch weitgehend unerschlossenen Feld steht.“<sup>46</sup> Seine Begründung dafür, warum und mit welcher Stoßrichtung die Soziologie dieses Feld sich noch weiter erschließen müsse, markiert den Ausgangspunkt der nun anstehenden Bemühungen, für die weiteren Forschungen einen angemessenen kategorialen und methodischen Rahmen zu schaffen.

„Insoweit die Arbeit“, schreibt Lutz, „als mächtige Sozialisierungsinstitution betrachtet werden muß, ist eine Erklärung sozialen Verhaltens nicht nur in der Arbeit, sondern auch in allen anderen Bereichen der Gesellschaft offenbar nicht möglich, wenn wir nicht sehr viel klarer als bisher die Bedingungen menschlichen Handelns bei der Arbeit, vor allem die sie bestimmenden, technisch-organisatorischen und im engeren Sinn sozialen Zusammenhänge kennen. Daß frühere Versuche, aus der Arbeitssituation das Gesellschaftsbild (Popitz und Bahrnt) oder das Freizeitverhalten (Habermas u. a.) oder das politische Verhalten zu erklären, gescheitert sind, besagt ja nicht, daß die Fragestellung falsch oder irrelevant gewesen sein müßte; diese Tatsache scheint mir bis zum Beweis des Gegenteils nur zu besagen, daß es bisher noch nicht gelungen ist, die Arbeitssituation soziologischen Fragestellungen adäquat zu beschreiben.“<sup>47</sup>

### **Herrschaftsfragen in der normalwissenschaftlichen Forschung**

Den maßgeblichen Analyseansatz, der solche Beschreibungen ermöglichen und damit jenes weite Feld der Formen und Entwicklungstendenzen menschlicher Arbeit erschließen helfen sollte, haben Kern und Schumann mit *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*<sup>48</sup> vorgelegt. Nicht so sehr die öffentliche und wissenschaftliche Resonanz der Befunde und Interpretationen der beiden

Göttinger Soziologen – die insbesondere mit ihrer These von einer Qualifikationspolarisierung in technisch avancierten Produktionsprozessen einen kritischeren Blick auf die Folgen des technischen Wandels befördern halfen und insgesamt die arbeitssoziologische Forschung ohne Zweifel einen bedeutenden Schritt voranbrachten – steht für uns hier im Vordergrund. Wichtig ist für unseren Zusammenhang, daß ihre ‘Konstruktion’ des Analysegegenstands und ihr methodisches Vorgehen erkennbar Schule gemacht haben. Sie waren, so könnte man sagen, ein entscheidender Beitrag zur Ausarbeitung eines ‘normalwissenschaftlichen’ Forschungsprogramms, das sich an dem erwähnten ‘Paradigma’ industriegesellschaftlicher Entwicklung orientierte.<sup>49</sup> In der Folgezeit greifen dann, wie Brandt später zu Recht feststellt, fast alle arbeitssoziologischen Untersuchungen „auf das Instrumentarium der Göttinger zurück, wenn es darum geht, den unmittelbaren Produktionsprozeß in die Analyse einzubeziehen.“<sup>50</sup> Die Auseinandersetzung mit dem Arbeits- und Herrschaftsbegriff der ersten Kern/Schumann-Studie erhält somit einen exemplarischen Charakter. Durch weitgehende Übernahme der Analyseperspektive und der Analysekategorien schleicht sich nämlich in den Folgejahren auch in viele andere Untersuchungen, gewollt oder ungewollt, eine entsprechende Thematisierung – und Entthematisierung – von Herrschaftsfragen ein, – eine Thematisierung, die auch noch in manchen aktuellen und irritierenden Stellungnahmen der Arbeits- und Rationalisierungsforschung ihren Widerhall findet, von denen wir in der Einleitung hörten.<sup>51</sup>

Aus dem Blickwinkel unserer Fragestellung ergeben sich drei Problembereiche, in denen es bei Kern und Schumann zu folgenschweren Vorentscheidungen kommt. Der eine ergibt sich daraus, daß von ihnen wesentliche Dimensionen des betrieblichen Herrschaftssystems und der Herrschaftsausübung aus dem Analysezusammenhang herausgeschnitten werden (1). In dem derart bereits eingeengten Feld der Analyse erfolgt eine Konzentration auf Probleme der ‘Restriktivität’ von Arbeit, die mit einer spezifischen Vorstellung von ‘ausführender Arbeit’ korrespondiert. Damit geht eine extrem verkürzte Vorstellung von Konflikt-, Kritik- und Politisierungspotentialen in der Arbeit einher. Es führt auch zu einseitigen und beschränkten Möglichkeiten, sowohl Momente der Selbsttätigkeit in der Arbeit, als auch der asymmetrischen und widersprüchlichen Sozialbezüge, die sie impliziert und in die sie eingelassen ist, erkennen und thematisieren zu können (2). Schließlich werden auch die methodische Ausrichtung und das Erhebungsinstrumentarium zumindest da zum Problem, wo sie zur Fixierung auf entsprechende Untersuchungsperspektiven beitragen und wo es zur Perhorreszierung alternativer methodischer Zugänge kommt, die vielleicht eine bessere Wahrnehmung der für uns



relevanten Phänomene versprochen (3).<sup>52</sup> Betrachten wir die drei Problembe-  
reiche genauer.

(1) Zunächst: was ist hier eigentlich Arbeit? Den gesellschaftstheoretischen  
Bezugsrahmen des Kern/Schumann-Ansatzes bildet ihre Lesart der Marx-  
schen Theorie. Aus ihr leitet sich eine doppelte Bestimmung des Begriffs der  
Arbeit ab: eine 'klassentheoretische' (das Lohnarbeitsverhältnis) und eine  
'arbeitssoziologische' (der Erfahrungsbereich konkreten Arbeitshandelns im  
Produktionsprozeß). Kapital wie Arbeit werden zunächst als 'objektive'  
klassentheoretische Bestimmungen aufgefaßt, als herrschende und be-  
herrschte Klasse 'an sich'.<sup>53</sup> Die klassische Folgefrage lautet natürlich, unter  
welchen Bedingungen die Arbeiterklasse sich als 'Klasse für sich' konstitu-  
ieren kann, sich also zum bewußten historischen Subjekt emanzipatorischer  
gesellschaftlicher Veränderung entwickelt.<sup>54</sup> Nach diesen Bedingungen wird  
in den konkreten Erfahrungen der Arbeiter gesucht, und als relevanter Erfah-  
rungsbereich wird neben „Politik und Staat“ sowie der „Absatz- und Kon-  
sumsphäre“ von Kern und Schumann der Bereich von „Produktion und Ar-  
beit“ angeführt, auf den sich die eigene Forschungsperspektive beschränken  
soll. Bestimmt ist die Lage der Arbeiter in diesem Bereich zwar abstrakt  
durch das Lohnarbeitsverhältnis; wie dessen Ausprägungen sich indes histo-  
risch im einzelnen darstellen und entwickeln, bleibt eine allein empirisch zu  
beantwortende Frage. Als die vier relevanten Dimensionen dieser Ausprä-  
gungen werden die Entlohnung, die Arbeitsmarktposition, die Partizipati-  
onsmöglichkeiten bzw. der Ausschluß von Entscheidungen im Betrieb und  
schließlich die 'eigentliche' Arbeit – als „Arbeitsbedingungen“, „konkrete  
Bedingungen der ausgeübten Tätigkeit“ oder des „Vollzugs der Arbeit“ be-  
zeichnet – ins Auge gefaßt.<sup>55</sup> Diese eigentliche Arbeit – 'eigentliche' deshalb,  
weil allein sie, in noch zu präzisierender Weise, als Untersuchungsobjekt üb-  
rigbleibt – ist die „technische Arbeit“:

„Industriearbeit ist immer technische Arbeit in dem Sinn, daß der Arbeitsvollzug we-  
sentlich durch den Umgang mit technischen Instrumenten – Maschinen und Appara-  
ten – bestimmt wird. Spezifische Formen der Technik produzieren spezifische Formen  
industrieller Arbeit.“<sup>56</sup>

Auch Herrschaft erscheint zunächst als Kategorie der politökonomischen  
Klassentheorie. Die Theorie hat den 'Herrschaftscharakter' der kapitalisti-  
schen Gesellschaft bereits erfaßt und aufgedeckt: Kapital und Arbeit stehen  
sich in einem Verhältnis der Klassenherrschaft gegenüber. Die Aufgaben der  
Arbeitssoziologie liegen anderswo: sie fragt nach der „Erfahrbarkeit des  
Klassenzusammenhangs durch Entfremdung in der Arbeit“.<sup>57</sup> Denn der Zu-  
sammenhang von Herrschaft und Arbeit ist – und dies scheint der entschei-

dende implizite Argumentationsschritt – als Verhältnis von Wesen und Erscheinung gefaßt. Die Arbeitssoziologie muß aufzeigen, wie das Wesen (die Klassenherrschaft) und die Erscheinung (die 'eigentliche' Arbeit als konkreter Erfahrungsbereich der Arbeiter) vermittelt sind. Muß jenes Wesen überhaupt erscheinen? Der Herrschaftscharakter der Gesellschaft kann sich, so die Vorstellung, *mehr oder weniger* 'offenbaren'; im Grenzfall bleibt er gänzlich 'verdeckt'. Und *wie* erscheint jenes Wesen? Nicht im Sinne einer direkt wirksamen und erkennbaren – und als solche zu analysierenden – Herrschaftsbeziehung (etwa als Beziehung der Befehlenden zu den Gehorchenden, des bürokratischen Apparats zu den Weisungsunterworfenen oder der Planenden zu den Ausführenden). Es erscheint indirekt, vermittelt: Es äußert sich in strukturellen Benachteiligungen, in defizitären Lebensbedingungen.

Im Erfahrungsbereich „Produktion und Arbeit“ erscheint das Wesen kapitalistischer Herrschaft in Gestalt von vier – den bereits genannten relevanten Dimensionen entsprechenden – sozialen Tatbeständen: in schlechten Entlohnungsbedingungen, in der individuellen Ersetzbarkeit der Arbeitenden, im Ausschluß aus betrieblichen Entscheidungsgremien und der Unterordnung unter das managerielle Direktionsrecht sowie in den restriktiven Bedingungen der ausgeübten Tätigkeit.<sup>58</sup> Die Annahme, daß die drei zuerst genannten Aspekte struktureller Benachteiligung auch heute noch mehr oder weniger gleichartig und gemeinsam wahrgenommen werden, also was sie betrifft eine weitgehend ungebrochen *homogene* – und negative – Erfahrungsbasis der Klasse unterstellt werden kann, wird zur Begründung für die weitere Eingrenzung des Forschungsfokus'. Die bedeutsamen *Unterschiede* erwartet man allein auf der Ebene der eigentlichen Arbeit. Nur auf dieser Ebene setzt daher auch – mit welchen zusätzlichen Eingrenzungen, werden wir gleich sehen – die systematische Arbeitsanalyse an. Die restlichen Aspekte des Erfahrungsbereichs „Produktion und Arbeit“ sind nicht mehr ihr Gegenstand. Und der unmittelbar wahrnehmbare, dem Sozialforscher wie dem gemeinen Bewußtsein zugängliche Gradmesser gesellschaftlicher Herrschaft besteht in den *Beschränkungen* und *Benachteiligungen*, die auf dieser Ebene – im unmittelbaren Arbeitsvollzug – erfahrbar sind.

Auch den Schauplatz der Klassenkonstitution sollen sie abgeben. Nur die Erfahrung dieser Beschränkungen in der eigentlichen Arbeit – als *Verallgemeinerung* miserabler, restriktiver Arbeitsbedingungen – führe, wie Marx annehme, zu gesellschaftskritischem Bewußtsein, zur Kritik an der Herrschaft des Kapitals. Dieses wiederum führe schließlich zur Beseitigung seiner Herrschaft durch die revolutionäre Aktion.<sup>59</sup> Für die Frühphase der kapitalistischen Entwicklung halten Kern und Schumann einen solchen Zusam-

menhang zwischen Arbeit, Bewußtsein und politischem Handeln für evident.<sup>60</sup> In Frage aber steht für sie – und damit ist das zentrale Forschungsinteresse, dem der Untersuchungsansatz verpflichtet ist, formuliert –, ob die für damals als gültig unterstellte Prämisse heute noch gelte. „Industriearbeit könnte sich soweit untergliedert haben, daß die Unterschiede in der Arbeit für die Bestimmung der Lebenssituation der Arbeiter und ihr gesellschaftliches Denken und Handeln tendenziell wichtiger werden als die für alle gleiche Stellung zu den Produktionsmitteln und deren Folgen.“<sup>61</sup>

Die Forschungsfragen richten sich damit ausschließlich auf die nach dem skizzierten Muster verstandenen Konflikt- bzw. Integrationspotentiale der *'eigentlichen Arbeit'* und ihrer Entwicklung.<sup>62</sup> Damit ist manches für uns Wichtige vorentschieden: das Aufkommen von Kritik und Konflikt wie auch die Sicherung von Akzeptanz und Integration in die gesellschaftlichen Verhältnisse werden als wesentlich von den Bedingungen und Entwicklungen der *'eigentlichen Arbeit'* abhängig konzipiert. Konflikt bzw. Befriedung verbinden sich direkt mit „Leiderfahrungen“<sup>63</sup> in der Arbeit: steigende oder gleichbleibende Restriktivität schaffen ein distanzierendes Verhältnis zum Betrieb und zur Arbeit und damit Voraussetzungen für ein kritisches Bewußtsein und Widerstand. Abschwächungen des restriktiven Charakters der Arbeit führe zu einer „konfliktverdünnten“ Arbeitsatmosphäre und zu wachsender Akzeptanz der betrieblichen Verhältnisse. So rücken zwei Fragen in den Mittelpunkt der Arbeitsforschung: Inwieweit wird durch den heute womöglich differenzierenden (statt nivellierenden) Einfluß des technischen Wandels die kollektive Erfahrungsgrundlage der Arbeiterschaft in der *eigentlichen Arbeit* beeinträchtigt; und inwieweit drücken sich die Unterschiede in der *eigentlichen Arbeit* in Unterschieden im Arbeiterbewußtsein aus.<sup>64</sup>

(2) Für eine Beschreibung der *eigentlichen Arbeit*, die auf solche Fragestellungen zugeschnitten ist, muß also die *'Restriktivität'* von Arbeit ins Zentrum rücken. Da die Dynamik der Arbeitsbedingungen – und damit von *'Restriktivität'* – indes ihre wesentlichen Impulse von der technischen Entwicklung erhalte, setzt die *'Vermessung'* von Restriktivität eine adäquate Dimensionierung der unabhängigen Variable Technik voraus, die bereits direkte „Rückschlüsse auf den Charakter der an bestimmten Produktionsinstrumenten erforderlichen Arbeit zulassen“<sup>65</sup> soll. Dies werde möglich, „wenn man die technische Entwicklung als einen Prozeß sieht, der durch zunehmende Ausweitung der Eigenfähigkeiten der technischen Apparatur mehr und mehr die Notwendigkeit menschlicher Eingriffe in den Produktionsablauf beseitigt.“<sup>66</sup> Bereits die Feststellung des *'Mechanisierungsgrads'* von Produktionsprozessen impliziere dann auch Aussagen über die *'noch'* zu leistende Arbeit.

Unterstellt wird damit ein Kontinuum aus menschlichen und technischen 'Funktionen', die sich gegenseitig ersetzen können.<sup>67</sup> Das Verhältnis der menschlichen zu den technischen Funktionen wird zudem gleichsam als Nullsummenspiel konzipiert, mit einem im Verlauf der technischen Evolution zunehmend ungünstigen Ausgang für die menschlichen Funktionen.<sup>68</sup> Das Spektrum der so konstruierten technischen Entwicklungsstufen liegt zwischen zwei hypothetischen Extremen: einem Nullpunkt der Mechanisierung („reiner Handbetrieb“), in dem alle Arbeitsfunktionen noch den Arbeitenden überlassen sind, und der automatisierten Produktion, in der alle Funktionen auf die Maschinerie übergegangen sind. Die Technikgeschichte hat einen eindeutigen Verlauf.<sup>69</sup>

Die abhängige Variable Arbeit, deren 'Funktionskontur' sich im Schatten der „Eigenfähigkeiten der technischen Apparatur“ abzeichnet, wird zwei Analyseschritten unterworfen: einer „arbeitsbezogenen Analyse“ der konkreten Arbeitsinhalte und einer „arbeiterbezogenen Analyse“ des Arbeitsverhaltens bzw. seiner subjektiven Bedingungen. Erstere soll die an einem Arbeitsplatz nötigen menschlichen Arbeitsfunktionen (die 'Restfunktionen') präzise bestimmen.<sup>70</sup> Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, daß alle diese Arbeitsfunktionen tendenziell als reine *Ausführungsfunktionen* konzipiert sind. Selbst bei Funktionen wie denen des Informierens, des Leitens oder Steuerns werden stillschweigend 'Soll-Zustände' und -Größen des Arbeitshandelns immer schon unterstellt; die Tätigkeiten der Planung, Festlegung bzw. Durchsetzung relevanter Produktionsnormen und -parameter, die dann durch die genannten Arbeitsfunktionen zu *realisieren* (zu beachten, einzuhalten, umzusetzen) sind, scheinen gar nicht als integrales Moment von Arbeit (als Arbeitsinhalt) präsent zu sein.<sup>71</sup> Zweck- und Themafindung der Arbeit selbst – und darauf bezogene Interpretationsleistungen der Arbeitenden – sind kein Thema der Arbeitsanalyse.

Sind die Arbeitsfunktionen und damit die Arbeitsinhalte, die einen Arbeitsplatz kennzeichnen, genauer umrissen, erfolgt als zweiter Schritt die arbeiterbezogene Analyse. Sie operiert mit den heute geläufigen arbeitssoziologischen Kategorien der Dispositionschancen, der Qualifikationsanforderungen, der Belastungen und der Kooperationsbeziehungen, um das 'Arbeitsverhalten' und damit die 'Auswirkungen' der Arbeitsbedingungen zu bestimmen. Es erscheint nützlich, hier einige Charakterisierungen dieser Analyse-kategorien in Erinnerung zu rufen, um sie aus der Perspektive unseres Interesses am Problem der Heteronomie in der Arbeit kurz zu kommentieren.

Die *Dispositionschancen* werden definiert als „Möglichkeit [des Arbeitenden; H.W.], den *Ablauf* seiner Arbeit eigenständig zu planen und auszuführen.“<sup>72</sup> Abgehoben wird

auf die individuelle „Gestaltungsfreiheit“ des Arbeitenden im Hinblick auf Interventionszeitpunkt, Arbeitstechnik und -geschwindigkeit, Produktionsqualität und -quantität sowie physische Bewegung im Raum. Synonym zu den Dispositionschancen oder -spielräumen ist zuweilen auch von „Arbeitsautonomie“ die Rede: „Die Frage nach dem Dispositionsspielraum ist [...] identisch mit der Frage nach dem Umfang, in dem ein Arbeiter in den angeführten Bereichen autonom sich betätigen kann.“<sup>73</sup> Gesucht wird nach dem „Grad der Vorbestimmtheit“<sup>74</sup> einer Arbeit; in direkter, ‘inverser’ Abhängigkeit hiervon variieren ihre ‘Freiheitsgrade’ (auch hier ist eine Nullsummenvorstellung unterlegt). *Wer* hier die Arbeit vorbestimmt und *wie*, bleibt – jenseits ‘der Technik’ – unbestimmt, für die Arbeitsanalyse zählt einzig das graduierbare und zu messende Resultat. Fremdbestimmung und Selbstbestimmung erscheinen zudem als starre Gegensätze und schließen sich gegenseitig aus. Autonomie wird mit Unabhängigkeit, ja tendenziell mit Beliebigkeit gleichgesetzt.<sup>75</sup>

„Arbeitsqualifikationen sind menschliche Fähigkeiten, die der Arbeitsprozeß verlangt, um erfolgreich abgewickelt werden zu können.“<sup>76</sup> „Die Arbeitsbelastungen, denen ein Arbeiter ausgesetzt ist, ergeben sich aus der Beanspruchung seines muskulären und nervlichen Leistungsvermögens.“<sup>77</sup> Auch hier interessieren weder die relevanten Akteure noch der asymmetrische Prozeß machtbestimmter sozialer *Definition* von Qualifikationsanforderungen und Belastungen. Es ist ‘der Arbeitsprozeß’, aus dem sie sich ergeben und der sie ‘verlangt’.

Im Hinblick auf die *sozialen Beziehungen* der Arbeitenden setzt die Analyse „an deren Rolle als Arbeitende“ an und konzentriert sich „auf die Kontakte, die durch den Arbeitsvollzug selbst herbeigeführt werden.“<sup>78</sup> Die sogenannten informellen Beziehungen sondert man dadurch, darin ganz in der Tradition der deutschen Industriosozologie, aus der Analyse aus. Bestritten wird damit die Möglichkeit, daß ein Gutteil des ‘Informellen’ sich im Gegenteil gerade auf den unmittelbaren Arbeitsvollzug beziehen, ja gleichsam in diesen eingelagert sein könnte. Stillschweigend wird im übrigen Kooperation auf *horizontale* Sozialbezüge reduziert; *vertikale* Anweisungs- und Kooperationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen (oder auch Planungsstäben und ‘Ausführenden’) bleiben ausgespart. Sie gehören entweder zu den Unteraspekten der Analyse von Dispositionschancen (in der Form von ‘Resultaten’) oder zu den ‘betrieblichen Rahmenbedingungen’ der Arbeit, die der Analyseansatz nicht systematisch berücksichtigt.

Die Folie, auf die sich diese Analysekatégorien aus den genannten Gründen vor allem beziehen müssen, ist ‘restriktive’ Arbeit. Deren typische Merkmale verkörpert die ‘repetitive Teilarbeit’:

„Repetitive Teilarbeit ist sich nicht selbst genügende, restriktive und in ihren sozialen Bezügen verkümmerte Arbeit – sie unterwirft den Arbeiter dem Diktat eines fremden Willens; hindert ihn an der Ausbildung und Entfaltung von Kenntnissen und manuellen Fertigkeiten; bindet ihn an einen Arbeitsprozeß, der seine physischen und psychischen Reserven auszehrt; ersetzt lebendige Kooperation durch soziale Isolierung.“<sup>79</sup>

Repetitive Teilarbeit stellt in allen Dimensionen der arbeiterbezogenen Analyse den Negativpol des Arbeitsverhaltens dar. Sie wird als Prototyp *entfrem-*

deter Arbeit gekennzeichnet.<sup>80</sup> An zentraler Stelle findet sich hier also ein weiterer Rekurs auf eine grundlegende gesellschaftstheoretische Kategorie. Die Kategorie der Entfremdung verweist nun in der Tat auf wesentliche Dimensionen der Heteronomie im kapitalistischen Arbeitsverhältnis: die *fremde* Bestimmung und Verfügung über die *Produktionsziele* (bzw. die Produkte) sowie die *Produktionsweise* selbst.<sup>81</sup> Umstandslos wird hier nun freilich – die Vorlage mag dazu verführen – die Entfremdung allein zum *Resultat* und *Zustand*, zur empirisch exakt zu beschreibenden *Tatsache*, einem mal ausgeprägteren, mal weniger ernsten Krankheitsbild vergleichbar, das anhand der ausgewiesenen Entfremdungs-Indikatoren (Qualifikationen, Disposition, Belastung, Interaktion) diagnostiziert werden kann. Als *Prozeß* hingegen – als Erzeugung und Aufrechterhaltung heteronomer Arbeitsverhältnisse – kommt Entfremdung nicht ins Blickfeld. Für die eingenommene Analyseperspektive ist allein von Belang, ob im Zuge der technischen Entwicklung restriktive Formen der Arbeit – mit schweren Symptomen von Entfremdung – an quantitativem Gewicht eher zu- oder abnehmen.

Im derart justierten analytischen Koordinatensystem soll nun ein objektives, eindeutiges und widerspruchsfreies Bild vom Zustand der eigentlichen Arbeit eingefangen werden. Trifft sich ein solches klares Bild auch mit den Wahrnehmungen und Einschätzungen der Arbeitenden? Lassen wir diese zur Abwechslung auch einmal selbst zu Wort kommen. Wie stellt sich für die Arbeitenden die Thematik von 'Technik und Herrschaft' im Horizont ihrer eigenen Arbeitspraxis und Erfahrung dar?

„Die Technik macht uns gefangen, anders gesehen befreit sie uns aber auch von der Last der Arbeit. Der Mensch bleibt Mensch, und wenn er sich nicht unterwerfen läßt, dann wird er nicht unterworfen. Fest steht jedenfalls, daß die Maschine schwere körperliche Arbeit abnimmt. [...] 'Durch die moderne Maschine hat man ja immer weniger körperlich schwere Arbeit zu verrichten. Das Leben wird leichter; aber einen Menschen kann man nie durch eine Maschine ersetzen. Da kann die Technik noch so fortschreiten, da kann man von Unfreiheit gar nicht sprechen. Denn der Mensch ist es ja, der die Maschine baut.'“<sup>82</sup>

Für die Forscher offenbaren seinerzeit solche Statements „deutlich die insgesamt verkürzte, teils konkretistische, teils arglose Denkweise der Arbeiter, ihre Unfähigkeit, die Komplexität der Thematik zu erfassen“, ihren „Fortschrittsoptimismus“, der sich auf „voluntaristische Annahmen“ gründe.<sup>83</sup> Für uns deuten sie eher auf ambivalente Erfahrungen mit der technischen Entwicklung, die zugleich gefangenhält und befreit, auf den nicht auszuschaltenden Eigensinn der Arbeitenden und auf die Unersetzlichkeit ihrer subjektiven Leistungen hin. Sehr viel klügeres weiß auch die neuere Forschung über die Automationsarbeit hierzu kaum zu sagen.<sup>84</sup> Keine geringe 'Diagnosefähig-

keit', so scheint es uns, spricht auch aus den folgenden Aussagen der von Kern und Schumann interviewten Arbeiter, die ihre Einschätzung der zukünftigen Entwicklung ihrer 'Arbeitsautonomie' zum Ausdruck bringen. Auf die Frage, ob sie ihre Position als 'Experten der Praxis' gegenüber den planenden 'Theoretikern' und ihre entsprechenden Dispositionsspielräume gefährdet sehen, antworten die meisten verneinend:

„Der Ingenieur, der die Maschine konstruiert hat und die Pläne gemacht hat, der bleibt für mich immer nur ein Theoretiker. Der Arbeiter, der in der ersten Zeit daran arbeitet, der weiß doch mehr von der Maschine, wie sie arbeitet, der weiß dann auch mehr, wie noch Fehler behoben werden können, die es in der ersten Zeit gibt.' [...] 'Das stimmt nicht, wir haben das hier schon gehabt, daß die Ingenieure dort standen und nichts machen konnten und die Leute haben es dann hingekriegt. Theoretisch sieht es ganz anders aus, die Praxis ist was anderes'. [...] 'Das stimmt nicht aus einem ganz einfachen Grund: Der Arbeiter, der da tagtäglich arbeitet, wird sich sein Wissen schon aneignen. Bin der Meinung, daß der dem Ingenieur noch was weismachen könnte. Das ist eine ganz normale Sache: der Ingenieur muß den Arbeiter fragen: Mensch, wie ist denn das?' [...] 'Eben dies, Tricks, Kniffe, wer da ein bißchen Ausbildung hat, der könnte doch ein bißchen rausholen. [...] Hier an der Maschine, da kann man sich immer noch was ausknobeln, wie das gemacht werden könnte. Sonst kann man da nicht bestehen. So wie jetzt an den Maschinen, da ist auch alles festgelegt, aber man muß doch immer hier noch eine Schraube und dort noch eine Einstellung verändern'“<sup>85</sup>

Hier klingen deutlich einige Momente des Arbeitshandelns und der Erfahrung an, die das Problem der Heteronomie (und ihrer Grenzen) tangieren, die freilich in ihrer dauerhaften Bedeutung seinerzeit der Aufmerksamkeit der Forscher entgingen. Theoretisch spielen solche Momente in ihrem Ansatz keine Rolle. Die Praxis aber ist was anderes. Und am Ende wird der Soziologe, wenn er denn am Problem der Heteronomie interessiert ist, doch den Arbeiter und die Arbeiterin fragen müssen: Mensch, wie ist denn das?

(3) Auch heute noch gelten die Arbeitsanalysen aus *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein* als Meilensteine und Musterbeispiele arbeitssoziologischer 'Empirie'. Sie trugen entscheidend dazu bei, daß die industriesoziologische Beschäftigung mit der Entwicklung der Arbeitsstrukturen in Deutschland „zu einer eminent empirischen Sache wurde“<sup>86</sup>. Die Leistungen auf methodischem Gebiet – vor allem auch der entschiedene Vorstoß zur Etablierung einer obligatorischen 'cross examination' mittels unterschiedlicher Recherchieretechniken – waren enorm, wurden für viele zum Synonym für eine gründliche 'Empirie' schlechthin und fanden überall Nachahmer. Brose ist zuzustimmen, wenn er schreibt:

„Diese Studien brachten einen qualitativen Sprung in der Entwicklung von Erhebungsverfahren und ihrer Kombination. Nicht zuletzt das sehr komplexe Beobachtungsverfahren zur objektiven Analyse der Arbeitsprozesse, das entwickelt wurde, ist für

Generationen von industriesoziologischen Empiriker/innen ein beispielgebendes Erhebungsinstrument geworden.“<sup>87</sup>

Aus unserer Sicht sind die verwendeten Instrumente selbst auch keineswegs problematisch; ein entsprechend eingesetztes Beobachtungsverfahren oder Intensivinterviews gehören selbstverständlich ins Arsenal unverzichtbarer arbeitssoziologischer Methoden. In Frage steht hier allein, ob der spezielle Zuschnitt, den sie im Kontext des Kern/Schumann-Ansatzes erhielten, womöglich *auch* der Erforschung wichtiger, insbesondere für die Betrachtung des Heteronomieproblems relevanter Aspekte der Arbeitssituation im Wege steht. Daher sind hier einige kritische Bemerkungen zur generellen Rolle der Empirie in diesem Ansatz und zu einzelnen Aspekten ihrer Ausrichtung am Platze.

Zunächst zeigt die Studie deutlich, daß eine Konzeption, die Wesen und Erscheinung einer Sache derart klar zu trennen können glaubt, auch dazu tendiert, einen Keil zwischen Theorie und Empirie zu treiben. Nicht eigentlich über die Sache selbst (deren Wesen ja bereits theoretisch bestimmt ist) muß empirische Forschung strenggenommen hier noch Aufschluß geben, sondern über deren äußere Erscheinungsformen und deren Wandel. Der theoretische Entwurf muß nicht darauf zielen, sich an der (theoretischen wie empirischen) Durcharbeitung der Sache mit Konkretionen anzureichern<sup>88</sup>; er sucht in der Empirie nach den ‘Gegebenheiten’, die ihm (und dem Wesen der Sache, das er bereits enthüllt hat) aktuell entsprechen. Die Empirie fügt der Erkenntnis der Sache selbst nicht wirklich etwas Neues hinzu; ihr geht es um Typenbildungen und Verteilungen, um Breite und Solidität des beizutragenden Materials. Vielleicht erklärt dieser Habitus auch jenes früh monierte „gründliche[.] Desinteresse an der Mikrologie gesellschaftlicher Prozesse, das sich hinter allem empirischen Aufwand nur schlecht verbirgt.“<sup>89</sup>

Damit verbinden sich Anzeichen eines zu wenig reflektierten Umgangs mit den Instrumenten. Sie zeigen sich in der ersten Kern/Schumann-Studie vor allem in der starren und eigentümlichen Gegenüberstellung, ja im Auseinanderreißen der ‘objektiven’ und ‘subjektiven’ Momente sowohl des Untersuchungsgegenstandes als auch, damit zusammenhängend, des Forschungsprozesses selbst. Eine „objektive Analyse der Industriearbeit“<sup>90</sup> ist allein auf Basis intensiver, systematischer Arbeitsplatzbeobachtungen möglich; ohne die Anwendung dieses anspruchsvollen Instruments (das eine eingehende Schulung des Beobachtenden erheischt) muß es, so die Überzeugung, zu „Verzerrungen“ am angestrebten „objektive[n] Bild der Arbeit“<sup>91</sup> kommen. Das Gespräch mit den Arbeitenden besitzt dagegen – jedenfalls den programmatischen Äußerungen der Forscher zu ihrer Methodik zufolge – als Zugang



zur Arbeitsrealität keine konstitutive Bedeutung.<sup>92</sup> Evoziert wird das Bild eines Forschers, der, dank der Beobachtungstechnik, über einen privilegierten – 'objektiven', von 'Verzerrungen' freien – Zugang zu den objektiven Gegebenheiten der Arbeit verfügt. Das arbeitende Subjekt – ja das 'Subjektive' schlechthin – erscheint aus dieser Warte allein als Quelle von Verzerrungen und Einseitigkeiten.<sup>93</sup>

Daß es sich dabei nur um ein stilisiertes Selbstbild handeln kann, wird klar, wenn die konkreten Verfahrensweisen bei der Anwendung der entwickelten Instrumente erörtert werden. Dann wird die „reine Beobachtung“<sup>94</sup>, die doch die überlegene Objektivität verbürgen soll, natürlich zum – kaum vorkommenden – Grenzfall: „In allen übrigen Fällen waren wir auf erläuternde Informationen der Arbeiter angewiesen.“<sup>95</sup> Im Forschungsprozeß selbst löst sich also, kaum verwunderlich, jene prätendierte strikte Trennung von Objektivem und Subjektivem auf. Doch wird dies so nicht thematisiert. Verharmlosend verbucht man es als pragmatische und den Notwendigkeiten eines flexiblen Verhaltens im 'Feld' geschuldete Abweichung von einer „puristischen Empirie“<sup>96</sup>. Zum Anlaß einer Reflexion über die eigene Vorstellung vom Forscher mit dem privilegierten Einblick ins Objektive wird sie nicht genommen.<sup>97</sup> Dieser Mangel an methodischer Selbstreflexion<sup>98</sup> hat vielleicht auch zu einer gewissen Fixierung auf den einmal entwickelten 'Methodenmix' als einem vermeintlichen arbeitssoziologischen Königsweg geführt – und zum Außerachtlassen, ja zur Ausgrenzung scheinbar 'subjektivistischer' und unwissenschaftlicher Methoden wie derjenigen der teilnehmenden Beobachtung.<sup>99</sup>

Fassen wir kurz zusammen. Die Frage der betrieblichen Herrschaft als eigenständige theoretische und empirische Problematik, die einer speziell auf diese Frage gerichteten Forschungsorientierung bedürften, stellt sich für das normalwissenschaftliche Programm nicht. Teils explizit, teils implizit kommt es zu einer Bereinigung des möglichen Untersuchungsfeldes von einer ganzen Reihe von Aspekten, die für herrschaftssoziologische Fragen relevant wären (managerielle Verfügungsrechte, Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, 'Betriebsklima' und nicht zuletzt: der Konflikt um Lohn und Leistung). Ansonsten wird gesellschaftliche Herrschaft als eine Art 'latente Struktur' aufgefaßt, als ein Wesen, das sich nur vermittelt durchsetzt. Es spricht sich gleichsam nur in Erscheinungen aus, die der Übersetzung bedürfen. Die Herrschafts- und Entfremdungsdimension von Arbeit wird sozusagen 'indikativ', durch entsprechend konstruierte Indikatoren erst erschließbar. Sie drückt sich etwa im niedrigen Niveau von Qualifikationsanforderungen oder im hohen Belastungsniveau aus, gibt sich in sozialer Isolation

und in geringfügigen Dispositionsspielräumen zu erkennen. Gleichsam in den stofflichen Merkmalen des Arbeitsprozesses stecken die Zeichen der Herrschaft, die es zu entziffern gilt. Und wenn die Qualifikationsanforderungen steigen, die Belastungen sinken? Bedeutet dies einen Abbau gesellschaftlicher Herrschaft? Ja und nein. Den Betroffenen muß es so erscheinen: die Herrschaft ist weniger spürbar und tritt ihnen weniger ins Bewußtsein, und es wird deshalb unwahrscheinlich, daß sie sich gegen sie auflehnen. Aber das Wesen der Herrschaft bleibt davon unberührt.

### **Weiterentwicklungen und Grenzen des normalwissenschaftlichen Programms**

Seit den frühen siebziger Jahren vollzieht die Arbeitssoziologie schrittweise ihre Abkehr von der – im Hinblick auf die Zukunft der Herrschaft anfänglich optimistischen, später pessimistischeren – Technikzentrierung der zurückliegenden Jahre. Zur Leitformel avanciert die Rede von der technischen Entwicklung als gesellschaftlichem Prozeß.<sup>100</sup> Ein wichtiger Schritt in diese Richtung besteht darin, der Dimension der Arbeitsorganisation eine relativ autonome Rolle im Prozeß der Entwicklung der Produktion einzuräumen.<sup>101</sup> Und es setzt sich die noch weiterreichende These durch, daß im Verlauf der industriellen Evolution die Elastizität der Beziehungen zwischen Technik und Arbeit – aufgrund wachsender räumlicher wie zeitlicher Entkopplung der Arbeitsvollzüge vom technischen Prozeß – deutlich zunehme, und deshalb auch deren Gestaltbarkeit.<sup>102</sup> In den Vordergrund rückt damit die „Perspektive betrieblicher Politik“.<sup>103</sup> Doch sind solche Wendungen vorerst nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit einer klaren und bewußten Ablösung vom Paradigma industriegesellschaftlicher Entwicklungsdynamik, von dem wir sprachen. Die These von der wachsenden Elastizität und Gestaltbarkeit arbeitsorganisatorischer Lösungen etwa, sofern selbst wiederum technologisch begründet, steht ganz mit ihm im Einklang, und die Perspektive auf betriebliche 'Politik' und die technische Entwicklung als 'gesellschaftlichen Prozeß' läßt recht unterschiedliche Ausdeutungen zu.

Es dominieren zunächst die Versuche, die eingeforderte „Sozialgeschichte' von technischen und arbeitsorganisatorischen Neuerungen“<sup>104</sup>, unter dem starken Einfluß einer von der Studentenbewegung ausgelösten erneuten Welle einer entsprechenden Marx-Rezeption, in einem struktur- und subsumtions-theoretischen Sinne zu fassen. Orientiert an einem 'Subsumtionsmodell' argumentieren in jenen Jahren vor allem das Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung und das Frankfurter Institut für Sozialforschung.<sup>105</sup> Im

ersten Fall unter dem Titel 'betrieblicher Strategien', im zweiten unter dem der Durchsetzung von 'Zeit- und Marktökonomie', werden hier die sozialen Ausformungen der betrieblichen Strukturen und der Arbeitsformen als Prozesse einer zunehmenden Unterwerfung der materiellen Produktionsbedingungen – darunter auch die menschliche Arbeitskraft – unter die Erfordernisse der Kapitalverwertung thematisiert. Ohne auf solche Versuche an dieser Stelle ausführlicher eingehen und ihnen auch nur annähernd gerecht werden zu können, so scheinen sie doch – ungeachtet ihrer sonstigen möglichen theoretischen Vorzüge – gerade im Hinblick auf die uns hier beschäftigende Problematik heteronomer Arbeit kaum einen Erkenntnisfortschritt zu markieren. Im Fall des Münchener 'Betriebsansatzes' etwa ist bisweilen die fatale Neigung spürbar, herrschaftstheoretisch in die Irre führende „Vorstellungen von schrankenloser Programmierbarkeit des Ausführungshandelns“<sup>106</sup> zu entwickeln, und im Fall des Frankfurter Ansatzes die Tendenz, die reelle Subsumtion als schicksalhaft voranschreitenden und sich bruchlos vollendenden Prozeß zu begreifen.<sup>107</sup> Solche objektivistischen Tendenzen und die Fokussierung ökonomietheoretischer Argumentationsstränge gelten, nach dem Urteil von Brandt, auch für andere damalige arbeitssoziologische Versuche, die Formel von der Technikentwicklung als gesellschaftlichem Prozeß zu konkretisieren<sup>108</sup>:

„Kategorial gesehen halten sich [...] die genannten Varianten industriesoziologischer Forschung fast durchweg im objektivistischen Bezugsrahmen der Kritik der politischen Ökonomie und privilegieren [...] die Ebene der Systemintegration auf Kosten der Sozialintegration. Selbst auf die Nutzung herrschafts- und machttheoretischer Ansätze wird eigenen Eingeständnissen zufolge weitgehend verzichtet [...]“<sup>109</sup>

Und kaum Aufmerksamkeit erfährt in jenem Zeitraum auch die konzeptuelle und methodische Weiterentwicklung der empirischen Arbeitsanalyse. Im Rahmen der meisten Untersuchungen finden bei der Erforschung der Ebene des konkreten Arbeitsprozesses bzw. des Arbeitsplatzes nach wie vor die überkommenen normalwissenschaftlichen Analysekatégorien und -instrumentarien Anwendung. Einige Ausnahmen sind freilich zu nennen: die Studie *Rationalisierung, Krise, Arbeiter*, der 'dynamische' Ansatz von Fricke und die Arbeiten der Projektgruppe Automation und Qualifikation.

*Rationalisierung, Krise, Arbeiter*<sup>110</sup> stellt nicht nur, wie angedeutet, im Hinblick auf die Dimension betrieblicher Politik, sondern auch im Hinblick auf die Heteronomieproblematik einen Schritt zur Weiterentwicklung und Öffnung des normalwissenschaftlichen Programms dar. Diese Öffnung zeigt sich zunächst im Rahmen der Bemühung, die Bedeutung von Arbeit für die Arbeiter selbst systematischer als bisher zu ermitteln. So dient das Postulieren eines doppelten Bezugs der Arbeitenden auf die Arbeit – in der Arbeitskraft-

und in der Subjektperspektive –, auch in Aufnahme der Kritik an *Industrie-  
arbeit und Arbeiterbewußtsein*, einer angemesseneren Berücksichtigung der  
subjektiven Bedürfnisse und Leistungen der Arbeitenden in der Arbeit. Da-  
bei kommen, durch Rückgriff auf vom symbolischen Interaktionismus inspi-  
rierte Ansätze, die Mehrdeutigkeit und innere Widersprüchlichkeit als norma-  
le Eigenschaften von betrieblichen Herrschaftssystemen und als Begründung  
ihres ‘Subjektivitätsbedarfs’ zugleich ins Spiel.

„Der Arbeiter ist immer, also auch in der Arbeitssituation, zu unterschiedlichen  
Interpretationsleistungen aufgerufen, die er nur im Rückgriff auf den Fundus seiner  
biographisch erworbenen Ich-Identität bewältigen kann. Der Ausgangspunkt ist hier  
also die Interpretationsbedürftigkeit sozialer Rollen und Normen. Daß Handlungs-  
systeme überhaupt funktionieren, setzt bei den Individuen die Fähigkeit zur situations-  
spezifischen Interpretation gerade auch inkonsistenter und konfligierender Normen und  
Rollenanforderungen voraus. Die Notwendigkeit, sich als Person in einen Handlungs-  
zusammenhang einzubringen (bzw. der Zwang zu einem Mindestmaß kreativer Deu-  
tung der Situation und seiner selbst), gründet in der Aufgabe, eben diese Inkonsisten-  
zen von Normensystemen und die Widersprüchlichkeit von Handlungskontexten in-  
terpretierend zu überbrücken.“<sup>111</sup>

Darüber hinaus macht die Ausweitung der Analyse auf Momente der Lohn-/  
Leistungsrelation deren große Bedeutung für die Wahrnehmung des Herr-  
schaftscharakters der Arbeit klar und scheint in dieser Beziehung auf eine  
Relativierung der traditionellen Analysedimensionen (Qualifikation, Bela-  
stung usw.) hinauslaufen.<sup>112</sup> Parallel dazu machen die Forscher nunmehr  
die „zunehmende *Beherrschung* des Produktionsprozesses durch den Be-  
trieb“<sup>113</sup> als zentralen Bestimmungsgrund von Rationalisierungsfolgen aus;  
in der Konsequenz wird damit, anders als früher, der betriebliche Herrschafts-  
anspruch zur – theoretisch freilich noch näher zu bestimmenden – bedeutsa-  
men eigenständigen Analysedimension. Und bei der Betrachtung des  
‘arbeitspolitischen Konservatismus’ der Beschäftigten schließlich – ihres  
tiefen Mißtrauens gegenüber jeglicher betrieblicher Neuerung – treten erneut  
Phänomene ins Blickfeld, die den spezifischen – und spezifisch widersprüch-  
lichen und gebrochenen – ‘Subjektivitätsbedarf’ heteronomer Arbeit erhellen  
könnten: Formen der verdeckten, kreativen Problemlösung, des „unregle-  
mentierten, ‘eigenmächtigen’ Vorgehens“<sup>114</sup> und der inoffiziellen ‘Rationali-  
sierung in Eigenregie’ der Arbeitenden.<sup>115</sup>

Fricke betont in seiner Studie *Arbeitsorganisation und Qualifikation*<sup>116</sup> – in  
Anlehnung an Lutz – die Bedeutung der ‘autonomen’ sozialen Gestaltung von  
Produktionsprozessen (im Sinne ihrer relativen Unabhängigkeit von techni-  
scher Funktionalität und ökonomischer Rentabilität) und den entscheidenden  
Einfluß der Arbeitsorganisation auf die Arbeit. Sein Blick richtet sich auf

entsprechende Gestaltungschancen und Alternativen – die er stets ansatzweise bereits artikuliert sieht im kooperativen Handeln der Arbeitenden selbst, das er als sowohl die etablierte Arbeitsorganisation aktualisierendes, als auch diese transzendierendes zu fassen sucht. Damit wird die Untersuchung des Kooperationsprozesses zentral: „Er ist der soziale Ort zur Identifikation innovatorischer Potentiale im Industriebetrieb, ihrer Grenzen wie der Bedingungen zu ihrer Realisierung.“<sup>117</sup> Sichtbar wird dies nur, wenn man über eine hinreichend differenzierte Vorstellung von betrieblichen Prozessen verfügt und diese bei deren Analyse systematisch berücksichtigt:

„Kooperation kann analysiert werden als Vollzug der formal im Betrieb geregelten Arbeitsorganisation [...], als funktionales Handeln also nach festgelegten Regeln zur Erfüllung des Betriebszwecks. Es kann aber auch [...] nach den Ansatzpunkten arbeitsorganisatorischer Veränderungen im Arbeitsprozeß gefragt werden, nach den Abweichungen zwischen formal vorgeschriebener und tatsächlich vollzogener Kooperation also. Stellt man die Frage so, dann lassen sich im täglichen Arbeitsvollzug eine Reihe von Momenten entdecken, die auf eine veränderte soziale Gestaltung der kooperativen Arbeit zielen: einige von ihnen werden informell und sozusagen 'illegal' praktiziert, andere führen zur Revision formaler Organisationsregeln, wieder andere scheitern am Widerstand der formalen Organisation [...].“<sup>118</sup>

Ziel des Frickeschen Ansatzes soll es sein, auf objektive Möglichkeiten und subjektive Potentiale hinzuweisen, die für eine Emanzipation industrieller Arbeit nutzbar zu machen sind, deren Fluchtpunkt die Idee beruflicher Autonomie bildet. Jene Potentiale zeigen sich, so die Vorstellung, gerade in den verschiedenen Formen abweichenden Verhaltens in der Arbeit, des Nicht-Befolgens formaler organisatorischer Regeln. Für eine dynamische, an alternativer Gestaltung und Wandel der Arbeit orientierte Arbeitssoziologie rücken daher solche Phänomene in den Mittelpunkt des Interesses. Will man sie gebührend berücksichtigen, reicht die alte Definition der *technischen* Arbeit, deren Anforderungen sich allein in Hinsicht auf ihren funktionalen Bezug auf die Technik bestimmen lassen sollen, keineswegs mehr hin. Notwendig wird eine „Definition der Arbeit als Prozeß der aktiven und schöpferischen Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben durch Einsatz von Qualifikationen im Arbeitsprozeß“<sup>119</sup> – von Qualifikationen, die neben ihren funktionalen stets auch innovatorische, die bestehenden Elemente der Arbeitsorganisation verändernde Aspekte besitzen.

Auch die Projektgruppe Automation und Qualifikation gehört zu jenen Ausnahmen von der Regel. In dem Buch *Widersprüche der Automationsarbeit*<sup>120</sup> hat sie ihr Konzept und wichtige Ergebnisse aus ihrer langjährigen Forschung nochmals zusammengefaßt. Ausgehend von der Annahme, daß die neue Entwicklungsstufe der 'Automationsarbeit' die Widersprüche zwischen Produk-

tivkräften und Produktionsverhältnissen in neuartiger Weise aktualisiere und diese Widersprüche auch im konkreten Arbeitshandeln zu Tage treten müssen, versucht die Projektgruppe einen kategorialen Rahmen für die empirische Analyse der Arbeit zu entwickeln, der diese Widersprüchlichkeit einzufangen vermag. Sie versucht, dieser Widersprüchlichkeit durch Ausdifferenzierung der Arbeitsanalyse in die Dimensionen der 'Anforderungen', der 'Aufgaben' und der 'Tätigkeiten' gerecht zu werden. Während die Anforderungen einen durch den Stand der Produktivkräfte konstituierten (und von den Forschern als „methodische[r] Fluchtpunkt“<sup>121</sup> konstruierten) Möglichkeitsraum bezeichnen sollen, stellen die Arbeitsaufgaben im wesentlichen die aus der Aneignung dieser Möglichkeiten aus der Kapital- und Managementperspektive sich ergebenden 'offiziellen' Verhaltenszumutungen und Vorgaben für die Arbeitenden dar; die empirisch zu konstatierenden Tätigkeiten schließlich konzipiert die Projektgruppe als Resultat der aktiven Auseinandersetzung der Arbeitenden sowohl mit der (möglichen) Anforderungs- als auch der (wirklichen) Aufgabenstruktur. Insbesondere Widersprüche und Spannungen zwischen Aufgaben und Tätigkeiten sollen so – in der explizit politischen Perspektive einer emanzipatorischen Ausschöpfung jenes Möglichkeitsraumes an Anforderungen – systematisch von der Arbeitsanalyse in den Blick genommen werden.

Doch sowohl der Ansatz von Fricke, als auch der der Projektgruppe Automation und Qualifikation sind eher zu den Unterströmungen der deutschen Arbeitsforschung zu rechnen. Sie haben die Ausrichtung der Hauptströmungen kaum zu irritieren und zu beeinflussen vermocht. Und auch *Rationalisierung, Krise, Arbeiter* ist eher Episode geblieben; die verschiedenen Vorschläge zur theoretischen Differenzierung (auch in herrschaftstheoretischer Beziehung), die die Studie enthält, sind später selbst im engeren Göttinger Kontext allenfalls partiell wirklich aufgegriffen worden. Im nachhinein betrachtet erweist sich indes manches von dem, was hier nur angerissen werden konnte, als einleuchtender Hinweis auf Mängel und Grenzen des normalwissenschaftlichen Programms. Wie diese Mängel und Grenzen in der Folge kritisch zu überwinden versucht wurden, ist im nächsten Abschnitt zu betrachten.

## **2. Die Wiederentdeckung der Herrschaft und die Kritik am normalwissenschaftlichen Arbeitsbegriff**

Etwa seit Beginn der achtziger Jahre führt die Hinwendung zu handlungs- und aktorsbezogenen Ansätzen zur weiteren Konkretisierung und Differenzierung der Perspektive betrieblicher Politik. Nachdem zuvor aus unterschiedlichen Gründen das Interesse an Herrschaftsfragen erlahmt war, wird nun ein neuer Anlauf genommen, sich mit dem Problem der Heteronomie auseinanderzusetzen. Aufkommende Begriffe wie Arbeitspolitik, Mikropolitik, Kontrolle, betriebliche Sozialverfassung oder Sozialordnung signalisieren, daß sich die Aufmerksamkeit mehr und mehr dem Themenfeld 'Politik und Kontrolle im Produktionsprozeß' zuwendet. Parallel hierzu häufen sich Versuche – sei es ausgehend von theoretischen Erwägungen oder von empirischen 'Anomalien', sei es aus dem Blickwinkel der Frauenforschung, der Arbeits- oder der Organisationssoziologie –, die Mängel und Einseitigkeiten des überkommenen Arbeitsbegriffs zu überwinden. Der Strukturwandel gesellschaftlicher Arbeit, die damit zunehmende Relevanz immaterieller Produktionsprozesse im Dienstleistungs-, aber auch im Industriesektor, die Informatisierung materieller wie immaterieller Arbeit oder auch die Besonderheiten neuerer Rationalisierungsstrategien und Managementkonzepte bilden dafür den Hintergrund. All dies bietet Anlaß, einen nicht mehr auf materielle, ausführende Produktionsarbeit eingegengten, in verschiedener Hinsicht erweiterten Begriff gesellschaftlicher Arbeit zu entfalten, der dann, unter anderem, auch dem Problem der Heteronomie in angemessener Weise Rechnung tragen müßte.

### **Politik und Kontrolle im Produktionsprozeß**

Die Hinwendung zu diesem Themenfeld geht mit einer 'Renaissance' macht- und herrschaftstheoretischer Diskussionen in der Arbeitssoziologie einher. Je nach empirischen Bezugspunkten und theoretischen Quellen lassen sich Unterschiede bei der Akzentsetzung in diesen Diskussionen ausmachen. Die empirischen Bezüge ergeben sich zunächst vielfach im Rahmen von 'Implementationsstudien': der Erforschung der Einführung neuer Techniken (1). Einen wichtigen Anstoß und auch wichtige Orientierungen hat die hierzulande dann geführte 'Kontrolldebatte' von der anglo-amerikanischen 'Labour Process Debate' erhalten. Auf einige Vorstellungen und Theoreme aus ihrem Kontext, die inspirierend wirkten, auch weithin akzeptiert zu werden schienen und gewiß bedeutsame Impulse für eine kritische Theorie der Herrschaftsverhältnisse in der Produktion enthalten, ist im folgenden hinzuwei-

sen (2). Am Beispiel der wohl bekanntesten empirischen Studie, die aus dem Zusammenhang der 'Labour Process Debate' hervorging, Burawoys *Manufacturing Consent*<sup>122</sup>, werden freilich auch Probleme und Grenzen deutlich, denen sich eine solche Theorie gegenüberstellt, wenn sie zu eng den Vorgaben verhaftet bleibt, die sich aus einem traditionellen marxistischen Bezugsrahmen ergeben (3).

(1) In der Perspektive betrieblicher Politik, die sich der Arbeitssoziologie nach dem Verblässen technologischer und dann auch ökonomischer Determinismen geöffnet hatte, besetzt zunächst in erster Linie das betriebliche Innovationshandeln das Forschungsinteresse. In wachsendem Maße werden die sozialen Prozesse bei der Einführung neuer Techniken bzw. neuer technisch-organisatorischer Arrangements zum Untersuchungsgegenstand. Die konkreten „innerbetrieblichen Handlungskonstellationen“<sup>123</sup>, die Interessen und Optionen der beteiligten Akteure<sup>124</sup> werden nun auszuleuchten versucht, um Anhaltspunkte für die Erklärung offensichtlicher Unterschiede beim Technikeinsatz und der Organisationsgestaltung – bei vergleichbaren ökonomischen wie technischen Ausgangsbedingungen – ausfindig zu machen.

Auch die zweite Kern/Schumann-Studie reiht sich in diese neue Forschungsorientierung ein. *Das Ende der Arbeitsteilung?*<sup>125</sup> richtet den Blick auf Akteure, unterschiedliche Strategien und Fraktionierungen im Management und verwendet mehr Sorgfalt als viele frühere Studien auf sozioökonomische wie technische Rahmenbedingungen, die als Ressourcen und Einflußfaktoren des variierenden betrieblichen Rationalisierungshandelns in Frage kommen.<sup>126</sup> Die zentrale These, die Kern und Schumann aus ihren Befunden ableiten, bezieht sich hingegen bekanntlich wiederum auf die Entwicklung der Arbeit in der unmittelbaren Produktion. Hier attestieren sie „neuen Produktionskonzepten“, die im Unterschied zu tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation deutlich breitere und anspruchsvollere Arbeitsplatzdefinitionen mit der Tendenz zur Reprofessionalisierung von Produktionsarbeit vorsehen, zumindest in den untersuchten Industriebranchen (Automobilbau, Chemische Industrie, Werkzeugmaschinenbau) realistische Durchsetzungschancen. Diese neuen Konzepte der Arbeitsgestaltung könnten sich zu einem neuen stilbildenden Muster der betrieblichen Arbeitskraftnutzung entwickeln, das den Übergang zu einer grundlegend neuen Verlaufsform kapitalistischer Rationalisierung anzeigen würde, die Kern und Schumann als „Neoindustrialisierung“<sup>127</sup> bezeichnen. In deren Kontext böten sich denn auch weitreichende Möglichkeiten des Abbaus betrieblicher Herrschaft. So heißt es etwa:

„Heute bietet die in den industriellen Kernsektoren entstandene Dynamik mehr Chancen denn je, [...] die Heteronomie aus der industriellen Arbeit in einem Ausmaß auszu-



treiben, das nicht vernachlässigt werden kann.“<sup>128</sup> Und weiter: „Erstmals in der Geschichte des Industriesystems wird es mit der Neointustrialisierung möglich, statt die Heteronomie in der Industriearbeit zu erhöhen, sie breitflächig zurückzudrängen und die Voraussetzungen für kompetentes, selbstbewußtes Verhalten im Arbeitsprozeß entscheidend zu verbessern. [...] Sicher: Die Systemhaftigkeit von Industrieproduktion und die damit verbundene Determination der Grunddaten von Arbeit sind im *Prinzip* unveränderbar. Doch kann heute immerhin der Durchbruch zur Professionalität von Industriearbeit gelingen – eine Zäsur, durch die nicht nur die Ansatzpunkte für Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozeß verbessert, sondern mit der [...] auch die Voraussetzungen für autonomes Tun außerhalb der Arbeit erhöht werden.“<sup>129</sup>

Wie begründet die empirischen und interpretatorischen Annahmen sein mögen, die in solchen Aussagen zum Ausdruck kommen, wurde zum Gegenstand heftig geführter Debatten.<sup>130</sup> Die Form der Aussagen scheint die alte, bereits betrachtete Unterscheidung von Wesen und Erscheinung gesellschaftlicher Herrschaft auf einer anderen Ebene zu reproduzieren und bereitet damit die doppelbödige und mißverständliche Art der Thematisierung der Heteronomieproblematik vor, mit der wir auch heute zum Teil noch konfrontiert sind. Wir werden im nächsten Abschnitt auf sie zurückkommen und möchten hier nicht vorgreifen.

Es mehren sich jedenfalls, wie gesagt, die Versuche, die betriebspolitische Vermittlung der unternehmerischen Verwertungs- und Innovationsstrategien mit einem eigenständigen analytischen Zugriff einzufangen. Da gleichzeitig die Informationstechnologie eines der Hauptinstrumente solcher Strategien darstellte, entstehen in den achtziger und neunziger Jahren zahlreiche Untersuchungen, die bemüht sind, „mit den Kategorien ‘Politik’ und ‘Kontrolle’ einen Zugang zur Analyse der *Veränderungen* des Sozialsystems in Organisationen unter Bedingungen der *Einführung* von informationstechnologischen Systemen zu gewinnen.“<sup>131</sup> Es entwickeln sich gar Bestrebungen, aus der Thematik eine eigene Teildisziplin ‘Arbeitspolitik’ – im Grenzbereich von Arbeitssoziologie, Industrial Relations, Politikwissenschaft und Arbeitsrecht – zu formen. Ein bald erschienenes Lehrbuch gibt folgende Definition des Gegenstands einer solchen Teildisziplin:

„Unter Arbeitspolitik wird der Prozeß der Einflußnahme von betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Handlungsträgern auf die Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses und seine sozialen Folgewirkungen – unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessenlagen – verstanden.“<sup>132</sup>

Wenn also immer mehr von Arbeitspolitik die Rede ist, so in erster Linie in diesem Sinne: als Politik *oberhalb* und *in Bezug auf* die Arbeit – nicht *in* der Arbeit selbst. Gleichsam die große Politik von ‘korporativen’ Akteuren: Unternehmerverbände, Gewerkschaften, Staat, daneben noch Management und

Betriebsrat, steht deutlich im Vordergrund. Es geht um die Gestaltungsspielräume und -alternativen ihrer Einflußnahme auf Produktionsformen und Arbeitsstrukturen. Eine so gefaßte 'arbeitspolitische' Forschungsorientierung mußte am normalwissenschaftlichen arbeitssoziologischen 'Kanon' nichts ändern. Eine so verstandene 'Politik' betraf und beeinflusste den *Rahmen* der Arbeit, die Formen ihrer *Regulierung*.<sup>133</sup> Diese selbst hingegen ließ sich weiterhin mit dem vorhandenen Analyseinstrumentarium 'beforschen'.

Die betriebspolitischen Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse sind jedoch – so eine frühe Erkenntnis in der Diskussion – nur als Spitze des Eisbergs zu betrachten. Jenseits und unterhalb der im Zuge der 'Implementationsforschung' in extenso untersuchten offiziellen Politik wuchert ein schwer zu entwirrendes Gestrüpp 'mikropolitischen' Prozesse und Arrangements.<sup>134</sup> Den Boden für dessen Erforschung hat nicht zuletzt die Rezeption der 'Labour Process Debate' geebnet.

(2) Bravermans *Labour and Monopoly Capital*<sup>135</sup> gilt heute, bei aller berechtigter Kritik, als eines der bedeutendsten intellektuellen Ereignisse der letzten 25 Jahre in den englischsprachigen Sozialwissenschaften.<sup>136</sup> Dieser anspruchsvolle Versuch, eine marxistische Theorie des Produktionsprozesses im Zeitalter des Monopolkapitalismus zu formulieren, löste jene lebendigen Debatten und vielfältigen Forschungsbemühungen in den USA und in Großbritannien aus, die unter dem Titel der 'Labour Process Debate' bekannt geworden sind. Die wichtigen Kritikpunkte am Werk von Braverman wurden auch zu deren zentralen Diskussionslinien: der 'technische' Qualifikationsbegriff, die an eine Romantisierung des Handwerks geknüpfte Vorstellung von der 'degradation of work', die Konzentration auf den 'shop floor', die Identifikation des Taylorismus mit der Logik des Kapitalismus und die vernachlässigte Frage der Subjektivität und des Widerstandes.<sup>137</sup> Das Themenspektrum der Debatte ist zu breit, als daß wir es hier auch nur annähernd durchmessen könnten. Es gilt, auf einige wichtige Bezugsprobleme und Argumentationsfiguren hinzuweisen, die neue Einsichten vermitteln können. Den Springpunkt der Debatte bildet die spezifische Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages, der, anders als gewöhnliche Kaufverträge, durch seine Offenheit, was die konkreten Leistungen des Verkäufers betrifft, gekennzeichnet ist. Ist dies einerseits aus der Käufersicht funktional, da die betrieblichen Nutzungsbedingungen sich in ständigem Wandel befinden, sind damit gleichzeitig Abhängigkeiten von der Subjektivität des Arbeitenden gesetzt, und das Einfallstor für 'Politik' ist geschaffen: Es kommt zu einer „Überlagerung von Dispositionssphären, die rechtlich nicht entwirrt werden können“<sup>138</sup>. Der Arbeitsvertrag umgrenzt das Feld, auf dem die Auseinandersetzung um die

Nutzung der Arbeitskraft stattfindet, bei der es dem Unternehmen gelingen muß, „die von ihm gekaufte und ihm rechtmäßig zustehende Arbeitszeit tatsächlich in verausgabte Arbeit umzusetzen“<sup>139</sup>, während die Arbeitenden bestrebt sind, sich vor ‘Vernutzung’ zu sichern und sich damit ‘marktfähig’ zu halten sowie „an ihrem Widerstand dagegen festhalten, wie eine Ware behandelt zu werden.“<sup>140</sup> So wird die asymmetrische gesellschaftliche Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer der ‘Ware’ Arbeitskraft „in jedem einzelnen Arbeitsvollzug zum Streitpunkt und zum Thema bewußt oder unbewußt, kollektiv oder individuell ausgetragener Konflikte“, eben „des Klassenkampfes in seiner elementarsten Form“<sup>141</sup>.

Die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages begründet die Notwendigkeit von Herrschaft und Kontrolle im Produktionsprozeß *und* deren Widersprüchlichkeit zugleich. Der kapitalistische Anspruch auf völlige ‘Fremdsetzung’ der Arbeitsbedingungen, auf totale Beherrschung erweist sich als uneinlösbar. Die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung ist und bleibt ein Dauerproblem, dessen ‘Lösung’ nur in stets labilen, aufkündbaren, temporären Arrangements möglich. Damit eröffnen sich nicht nur Spielräume für ‘eigensinniges’ Verhalten und für ‘Mikropolitik’. Es zeigt sich, daß die Selbsttätigkeit der Arbeitenden sogar nötig ist, um den Arbeitsprozeß fortzusetzen. „Ohne die engagierten Interpretationsleistungen und Zu-Taten der Subjekte führte ein ‘Dienst nach Vorschrift’ in heilloser Verwirrung und Blockade.“<sup>142</sup>

Die Widersprüchlichkeit der Herrschaft über Arbeit ist eine doppelseitige, sie betrifft, wie Cressey und MacInnes<sup>143</sup> argumentieren, sowohl das Kapital bzw. das Management als auch die Lohnabhängigen. Einerseits ist das Management gezwungen, seine Herrschaft über den Produktionsprozeß und die Disziplinierung der Arbeitenden durch Marktmechanismen, Kontrollstrategien, Technisierung, Arbeitszerlegung etc. durchzusetzen und aufrechtzuerhalten; andererseits ist es auf die kreativen und produktiven Potentiale der lebendigen Arbeit angewiesen, um Gebrauchswerte produzieren zu können, was zugleich Kooperation und Konsenssuche erforderlich macht. Auch für die Arbeitenden ist die Situation höchst zwiespältig. Einerseits versuchen sie, auf mannigfaltige Weise gegen den Herrschaftsanspruch des Managements und ihre Behandlung als Ware Widerstand zu leisten; andererseits geht mit ihrem Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes auch ein Interesse am Überleben ‘ihres’ Unternehmens einher, was sie dazu bringt, sich mit den Vorgaben und Zumutungen zu ‘arrangieren’.<sup>144</sup> Diesem doppelt widersprüchlichen Spannungsfeld, als das sich der Arbeitsplatz in kapitalistischen Organisationen somit darstellt, wird weder der Topos der realen Subsumtion der Arbeit

unter das Kapital, noch die Analyseperspektive und das Instrumentarium einer auf 'Beruflichkeit' fixierten Arbeitssoziologie gerecht.

Die beiden Widerspruchspole in der Kapitalperspektive transformiert Friedman gleichsam in zwei idealtypische, extreme Kontrollstrategien: die der 'verantwortlichen Autonomie' und die der 'direkten Kontrolle'. Beide können wiederum – dem eben Gesagten zufolge – keine Allheilmittel sein, sondern treiben selbst wieder je spezifische Widersprüche und Folgeprobleme hervor:

„Das Zwangsregime der direkten Kontrolle provoziert neben Infantilisierung und Desinteresse vor allem Widerstand [...], der in einer eskalierenden Kontrollspirale wiederum beherrscht werden muß, so daß schließlich auf unproduktive Kontrolle ein immer größerer Anteil des Zeit- und Kostenbudgets des Managements entfällt. [...] Die Vertrauensstrategie der verantwortlichen Autonomie setzt eine umgekehrte Spirale [...] in Gang: die Vorrechte des Managements werden durch eine immer selbstbewußtere und informierte Belegschaft zunehmend in Frage gestellt, denn letztlich läßt sich Autonomie nicht auf 'den Arbeitsplatz' beschränken, sondern weitet sich zu einem umfassenden Anspruch auf Mitbestimmung und Teilhabe aus, was dem Imperativ der Kapitalakkumulation widerspricht. Es ist deshalb nicht überraschend, wenn die Zauberlehrlinge, die es mit Einbindungsstrategien versucht haben, händeringend [...] darum bemüht sind, die Geister, die sie riefen, in Schach zu halten [...].“<sup>145</sup>

Die Grenzen jeglicher Managementkontrolle werden plastisch sichtbar. Littler formuliert die These, daß alle Kontrollpraktiken im Laufe der Zeit verschleifen, ja zerfallen, weil sie aufgrund ihrer Widersprüchlichkeit an Wirksamkeit verlieren.<sup>146</sup> Starke Zweifel am 'Strategie'-Status der Managementpraktiken kommen in der Diskussion auf, die insgesamt zunehmend den Blick auf die Handlungsbedingungen des Managements richtet (als den 'Produktionsbedingungen' von Leitung und Kontrolle). Das Management selbst erscheint als widersprüchlicher sozialer Akteur mit einer komplexen, heterogenen Aufgabenstruktur und intern wie wechselseitig zum Teil widersprüchlichen Funktionsbereichen.<sup>147</sup> In diesem Zusammenhang erlangen auch die Ideologien des Managements, die seine Herrschaft legitimieren sollen, verstärkte Aufmerksamkeit.

Ebenfalls fast zwangsläufig kommt man zu der Frage nach der Konstitution und den Formen und Bedingungen der Nutzung jener Subjektivität, auf die das Management doch angewiesen ist. Hier läßt sich im Rahmen der 'Labour Process Debate' in den letzten Jahren freilich wieder eine starke Tendenz feststellen, die arbeitenden Subjekte vor allem als gut funktionierende 'Produkte' der Kontroll- und Sozialisationstechniken des Managements aufzufassen. Die neuen Managementstrategien erscheinen bisweilen als endlich doch noch gefundene Strategien einer effektiven Totalisierung der Kontrolle über das Subjekt, „die es zwingen, an der fortwährenden Selbstdisziplinierung

mitzuwirken, sie aktiv und 'freiwillig' selbst zu besorgen."<sup>148</sup> Nicht zuletzt vermittelt über eine breite Foucault-Rezeption, haben sich entsprechende Argumentationsmuster in der Debatte etabliert. Demnach impliziert zwar jede Macht den Widerstand der Subjekte, doch ist dieser Widerstand niemals fähig, der Kontrolle zu entgehen und einen wirklichen 'Eigensinn' zu entfalten. Der Widerstand bleibt immer reaktiv und vor allem funktional für den Machterhalt bzw. eine Voraussetzung für weitere Machtsteigerung. Durch den Widerstand erkennt die Macht, wo sie noch unvollkommen ist.<sup>149</sup>

Ironischerweise scheint damit die 'Labour Process Debate' wieder bei einem ihrer Ausgangspunkte angelangt zu sein: der seinerzeit an Braverman gerichteten Frage, wo denn bei ihm der Widerstand, das abweichende Verhalten und die Subjektivität der Arbeitenden geblieben seien.<sup>150</sup> In gewissem Sinne sind indes die angedeuteten Argumentationsmuster so neu gar nicht. Schon in dem einflußreichen Buch von Burawoy finden sie sich vorgezeichnet.

(3) Während der Marxismus – und zuletzt Braverman – allzu oft die Arbeiter als bloße Objekte von Ausbeutung und Herrschaft betrachtete, blieb es, wie Burawoy feststellt, der (amerikanischen) Industriosozilogie überlassen, die subjektiven Momente der Arbeit zu betonen, die Vorstellung eines 'subjektlosen' Subjekts zu bekämpfen und die allenthalben im Arbeitsalltag präsenten Formen des Widerstands zu thematisieren.<sup>151</sup> Burawoy versucht, aus einer marxistischen Perspektive jenen subjektiven Momenten gerecht zu werden. Auf Basis seiner eigenen empirischen Forschung muß er anerkennen, daß es – selbst in rigide taylorisierten Strukturen – ein breites Repertoire an Variations- und Kompensationsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß gibt, eine Masse kleiner selbstbestimmter Akte, die als befriedigend erlebt werden. Burawoy hat durch teilnehmende Beobachtung – in direkter Nachfolge der bekannten Fallstudie von Roy – die selbstorganisierten 'Making-out'-Praktiken von Leistungslöhnern in einem metallverarbeitenden Betrieb untersucht und kommt dabei zu Befunden, die dem auch von Braverman kolportierten Bild vom passiven, die Maßnahmen des Managements und die technisch-organisatorischen Zumutungen nur erleidenden Arbeiter diametral entgegengesetzt sind:

„We have seen, how operators, in order to make out at all, subvert rules promulgated from on high, create informal alliances with auxiliary workers, make their own tools, and so on. In order to produce surplus value, workers have had to organize their relations and activities in opposition to management [...]. We shall see [...] how workers actively struggle against management to defend the conditions for producing profit.“<sup>152</sup>

Eine konkrete Dialektik heteronomer Arbeit zeichnet sich hier ab. Ohne die Selbsttätigkeit der Beherrschten funktioniert das System nicht, das sie beherrscht:

„Unabhängig davon, wie vollständig Tätigkeiten durch technische und bürokratische Kontrolle vorgeschrieben, bewertet und sanktioniert werden, die Kontrolle kann und darf die spontane Kooperation der Arbeiter, die für die Produktion notwendig ist, nicht eliminieren, Arbeit nach Vorschrift ist das wirksamste Mittel zur Unterbrechung des Arbeitsprozesses. Falls es dem Kapitalismus jemals gelänge, Arbeiter auf konditionierte Automaten zu reduzieren, so würde dies den unmittelbaren Zusammenbruch des Produktionsprozesses bedeuten. Der Traum der Manager würde zum Alptraum. Der Kapitalismus ist abhängig von der schöpferischen Teilhabe der unmittelbaren Produzenten.“<sup>153</sup>

Doch bleibt von dieser Abhängigkeit und von der Selbsttätigkeit der Arbeitenden, die seine Befunde belegen, nach den theoretischen Anstrengungen Burawoys so gut wie nichts mehr übrig. Stets ist das Management laut Burawoy in der Lage, seine Abhängigkeit gleichsam wiederum zu kontrollieren, ja umzumünzen in die scheinbar selbstbestimmte Folgebereitschaft der Arbeitenden. Das Management weist ihnen 'Arenen' zu, in denen ihre Selbsttätigkeit in Form von 'Spielen' zugleich sich austoben, Managementfehler ausbügeln und den nötigen Konsens erzeugen kann. Durch das 'Spiel', dessen Regeln ganz ebenso wie die Motivation seiner Spieler vom Management definiert werden können, wird die individuelle unter die kapitalistische Rationalität subsumiert.<sup>154</sup>

Alle empirisch beobachtbare Selbsttätigkeit ist daher letztlich fast nur notwendiger Schein, unter dessen Schleier Konsens erzeugt und die Mehrwertproduktion verdeckt und abgesichert werden. Weder impliziert sie wirklich abweichende Orientierungen, noch ist sie wirklich als unvorhersehbare, kreative Eigeninitiative der Arbeitenden zu fassen.<sup>155</sup> Am Ende von Burawoys Theoretisierungsversuch ist sie schlicht wieder ein notwendiger Bestandteil des Systems, und alles, was auf Dauer Bestandteil des Systems ist, ist notwendig zur Aufrechterhaltung des Systems, und was das System aufrechterhält, stärkt die Macht und Kontrolle des Managements... Durch diesen funktionalistischen Zirkel hat sich die partielle Ohnmacht des Managements auf wundersame Weise in dessen Allmacht verwandelt. Die konkrete Dialektik der heteronomen Arbeit ist wieder stillgestellt.<sup>156</sup>

Alles deutet hingegen darauf hin, daß das, was Burawoy teilnehmend beobachtet hat, keine Fabrikation von normativem Konsens war. Das Faktische – das Mitmachen und Mitspielen – läßt keineswegs einen direkten Schluß aufs Normative zu. Festzuhalten gilt es vielmehr, daß das Mitspielen *auch* als Selbsttätigkeit erfolgt, gleichsam im Medium selbsterzeugter, 'autonom' sozialer Regeln, die gerade nicht von vornherein Systemkonformität garantieren. Sie bleiben für unterschiedliche, alternative Interpretationen offen.

„Das ‘manufacturing consent’ basiert auf einer faktischen und überdies begrenzten Akzeptanz bestimmter Regeln sozialer Interaktion und Kooperation auf Betriebsebene; weder setzt es normativen Konsens voraus, noch kann es ihn erzeugen. [...] Weil zentrale moralische Images moderner kapitalistischer Gesellschaften strukturell offen sind gegenüber schichten- und gruppenspezifischen Interpretationen, ist davon auszugehen, daß sie in ihrer Anwendung auf betriebliche Arbeits- und Herrschaftsbeziehungen eine ‘subversive Kraft’ beinhalten, die der Herstellung eines normativen Grundkonsenses prinzipielle Grenzen setzt; dies gilt in besonderem Maße für ein Image wie das der ‘Demokratisierung’.“<sup>157</sup>

### Plädoyers für Revisionen des Arbeitsbegriffs

Für Revisionen des engen Arbeitsbegriffs, der dem alten Entwicklungsparadigma korrespondiert, besteht genügend Anlaß. Plädoyers für eine solche Revision speisen sich aus unterschiedlichen Quellen. So kommen in der feministisch orientierten Forschung neben dem – bereits zu Beginn dieses Kapitels vermerkten – Hinweis auf die Ausblendungen des gängigen vorurteilsbeladenen, erwerbsarbeitszentrierten Begriffes von Arbeit auch noch andere Momente von Heteronomie ins Spiel (1). Angesichts des Bedeutungszuwachses bestimmter immaterieller Arbeitsarten im Zuge des gesellschaftlichen Strukturwandels und der Informatisierung der Produktionsprozesse werden zuvor unterbelichtete Dimensionen von Arbeit besser sichtbar und drängen zu theoretischen Korrekturen (2). Und auch der ‘normale’ Gang arbeitssoziologischer Forschung – freilich zum Teil abseits der traditionell bevorzugten Forschungsdomänen – liefert wichtige Beiträge zu herrschaftstheoretisch relevanten Revisionen des Arbeitsbegriffs (3).

(1) Daß die traditionelle Arbeitssoziologie zum Gutteil ‘geschlechtsblind’ geblieben ist, zeigt sich sowohl in ihrer zu Beginn dieses Kapitels erwähnten Übernahme der gesellschaftlich gültigen Gleichsetzung von Arbeit mit Erwerbs- bzw. Lohnarbeit als auch beispielsweise in ihrem Verständnis von Arbeits-‘Qualifikation’, das geschlechterspezifische und -hierarchische Zuschreibungen und Unterscheidungen unreflektiert mittransportiert.<sup>158</sup> Es sind indes Frauen und Männer, die die Materie auf oder nahe der Erdoberfläche verlagern und andere Frauen und Männer anweisen, es zu tun. Und da diese Frauen und Männer als soziale Gruppen, in gesellschaftlich institutionalisierter Form, zueinander in spezifischen Beziehungen stehen, prägen diese Beziehungen – als ‘Geschlechterverhältnis’ – auch die Institution der Arbeit. Feministisch orientierte soziologische Analysen betrachten Geschlechterverhältnisse als genuine Herrschaftsverhältnisse, die zwar mit anderen Vergesellschaftungsmechanismen verschränkt und durch diese vermittelt sich

durchsetzen, aber auf diese nicht reduziert werden können. Geschlechtsspezifische Zuweisungen und Ausgrenzungen bilden eine eigene Quelle gesellschaftlicher Heteronomie. In dieser allgemeinen Perspektive werden auch Arbeit und Arbeitsorganisation zu wichtigen Themenfeldern der Frauenforschung. Das Geschlechterverhältnis differenziert und hierarchisiert vor allem die Arbeitsmärkte und strukturiert auch die Produktionsprozesse mit: in Gestalt vertikaler Trennungslinien zwischen Berufen, Tätigkeiten, ja Lebensbereichen und entsprechender Über- und Unterordnungsverhältnisse einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung.<sup>159</sup> Dem empirischen Nachweis solcher in die gesellschaftliche Organisation der Arbeit eingelassener heteronomer Geschlechterverhältnisse und ihren Konsequenzen widmet sich eine Vielzahl von theoretisch unterschiedlich ansetzenden Studien, die hier nicht im einzelnen betrachtet werden können.<sup>160</sup>

Entgegen der Annahme einer vermeintlichen kapitalistischen Tendenz zu allgemeiner Austauschbarkeit der Arbeitenden und zunehmender Nivellierung von Differenzen zeigt sich in diesen Studien immer wieder die beharrliche Relevanz der Polarisierung und Hierarchisierung der Geschlechter auch in der Produktionssphäre. Jede Betrachtung von heteronomen Arbeitsverhältnissen – der Reiche der Notwendigkeit, des Sachzwangs und der ökonomischen Rationalität – hat deshalb die grundlegende Bedeutung des Geschlechterverhältnisses auch für diese Praxisfelder zu berücksichtigen.<sup>161</sup> Aus der Perspektive des Geschlechterverhältnisses betrachtet, erweisen sich dann jene Sachzwänge und jene Rationalität in einem weit größeren Ausmaß als Formen von 'Rationalisierung' und Ideologie, als es sich die traditionelle Arbeitssoziologie je eingestand.<sup>162</sup> So ist es insbesondere auch die große Bedeutung von – allgemein gesprochen – heteronomen kulturellen Orientierungen, zu denen die feministische Forschung Zugänge eröffnet und die sie als nicht zu vernachlässigenden Aspekt einer kritischen arbeitssoziologischen Analyse nachdrücklich ins Spiel bringt.

Ein damit zusammenhängender Gesichtspunkt dürfte für uns besonders wichtig sein: der Hinweis darauf, daß bestimmte Tätigkeitsbereiche und -dimensionen gesellschaftlich gar nicht als Arbeit anerkannt bzw. als solche unsichtbar gemacht und gehalten werden. Dies betrifft einerseits die 'externen' Reproduktionsvoraussetzungen des Erwerbsarbeitssystems (die vorrangig Frauen zugewiesene unbezahlte Hausarbeit), andererseits aber auch 'interne' Momente und Funktionsbedingungen besonderer Art. Sie kommen hier als spezifische nicht-formalisierte Qualifikationen und Verhaltenspotentiale eines 'weiblichen Arbeitsvermögens' – etwa durch Erfahrungswissen, Intuition, Fürsorglichkeit, Geduld charakterisiert – in den Blick. Offiziell als sol-



che in weiten Teilen des Erwerbssystems kaum abgefordert, ja in gewisser Hinsicht verpönt und ausgegrenzt, sind solche Qualifikationen doch für die Aufrechterhaltung des 'Betriebs' in jedem Fall funktional notwendig und unerläßlich. Einem allein auf die 'fachlichen' Qualifikationen und die 'technische' Arbeit abhebenden Arbeitsbegriff müssen solche verdrängten und zugleich notwendigen Momente des Arbeitshandelns entgehen.

(2) Der tiefgreifende Strukturwandel gesellschaftlicher Arbeit und die gleichzeitige 'Informatisierung' der materiellen wie immateriellen Produktionsprozesse lenken den Fokus soziologischer Betrachtung zunehmend weg von der klassischen Industriearbeit. An diese Verschiebung knüpfen eine Reihe von Überlegungen an, in deren Konsequenz wichtige Differenzierungen und Erweiterungen des soziologischen Arbeitsbegriffs liegen. Vor allem mit der Informatisierung treten Produktionsprozesse verstärkt als Wissen voraussetzende, erzeugende und transformierende soziale Prozesse in den Blickpunkt. Der Betrieb wird als komplexes Informationssystem konkret erkennbar, in dem den materiellen wie immateriellen 'Realprozessen' in vielfältiger Weise aufeinander bezogene und voneinander abhängige Prozesse der 'Modellierung' von Produktionszielen und Arbeitsprozessen parallel laufen und mit diesen interagieren.<sup>163</sup> Der Akzent verschiebt sich vor diesem Hintergrund auf Arbeit als Interaktion und Kommunikation. Damit werden – angesichts spezifischer Rationalisierungsanstrengungen – bestimmte Aspekte von Arbeit, die schon immer wesentlich sind, erst als solche deutlich ins soziologische Bewußtsein gehoben.

„Die Konturen des bisherigen Arbeitsbegriffs wurden vor allem durch die physikalisch-organischen Prozesse des 'Stoffwechsels mit der Natur' und durch den instrumentellen Umgang mit den Dingen vorgezeichnet. [...] Dieses *stoffliche* und *instrumentalistische* Verständnis der Arbeit verhinderte [...] für lange Zeit, daß die interaktiven und kommunikativen Aspekte der Arbeit wahrgenommen und angemessen sozialtheoretisch begriffen wurden.“<sup>164</sup> „Wenn die Arbeit im mechanischen und energetischen Sinn nicht mehr der zentrale Bezugspunkt der industriellen Entwicklung ist, sondern Aspekte der Information und Regelung in technischen Systemen in den Vordergrund rücken, dann stellt sich auch die Frage nach der Neufassung und Neubewertung des klassischen Arbeitsbegriffs in der Soziologie.“<sup>165</sup>

Der arbeitssoziologische Blick blieb vielfach auf das Russellsche Verlagern von Materie beschränkt: auf Tätigkeiten mit hoher Energieumwandlung und, vermeintlich, geringem Niveau an Informationsverarbeitung. „Bei einem solchen *halbierten* Arbeitsbegriff blieben in der Regel alle jene Arbeitstätigkeiten ausgeblendet, die sich nicht dem Schema der Stoffgewinnung, der Stoffumwandlung und des Energieumsatzes fügten, und auch all jene Aspekte von Arbeitstätigkeiten, die sich nicht instrumentell darauf beziehen ließen.

Darunter fallen die informationsschaffenden, -verarbeitenden und -übermittelnden Tätigkeiten und die Aspekte der Wahrnehmung, der Interaktion und Kommunikation.<sup>166</sup> Gefordert wird nun, das industrialistische Konzept ausführender Fabrikarbeit durch ein kommunikationstheoretisches Modell organisierter Arbeit, in dem die kommunizierenden Subjekte zu ihrem Recht kommen, zu ersetzen.<sup>167</sup>

Gerade in hochtechnisierten und computerisierten Arbeitssystemen besteht ein großer und vielgestaltiger 'Subjektivitätsbedarf' im Hinblick auf Applikation, Kontrolle und Flexibilisierung dieser Systeme.<sup>168</sup> Betrachtet man diesen offensichtlichen funktionalen Bedarf an ordnungsstiftender Subjektivität in informatisierten Systemen genauer, wird deren generelle Bedeutung in Organisationen klar. Diese notwendige „lokale und situative 'Selbstorganisation'“<sup>169</sup> ergibt sich schon, wenn man Organisationen als bloße Strukturzusammenhänge mit bestimmten funktionalen Erfordernissen thematisiert und noch ganz außer acht läßt, daß sie gleichzeitig aus Akteuren mit unterschiedlichen Interessen bestehen. Sie zeigt sich gerade im Umgang mit komplexen Maschinensystemen, in denen die Reduktionen sinnhafter Verweisungshorizonte, die jede Technik darstellt, in präzise festgelegten Sequenzen klar umschriebener Problembearbeitungsoperationen gleichsam 'eingefroren' sind.<sup>170</sup>

„Als sinnhaft operierende Systeme vermögen Personen die durch Technik ausgeschlossenen Sinnverweisungen potentiell zu *restituieren*. In personalen Systemen ist Technik eben nicht eingefroren, sondern immer nur in einem gleichsam halbflüssigen Zustand und dadurch jederzeit verflüssigbar. Die durch die jeweilige Technik gesetzten Grenzen sinnhaften Operierens können überschritten werden. Diese ihrer Subjektivität innewohnende Fähigkeit personaler Systeme zur Techniktranszendenz ist der Schlüssel zum Subjektivitätsbedarf hochtechnisierter Produktionsorganisationen. [...] Maschinensysteme müssen mit personalen Systemen verkoppelt werden. Die Utopie der menschenleeren Fabrik ist eine technokratische Illusion. Denn allein Subjektivität vermag die durch Technik ausgegrenzten Verweisungshorizonte im Bedarfsfall wieder einzubeziehen, die im maschinellen Operationskalkül nicht vorgesehenen Umweltgegebenheiten zu bestimmen und in maschinell traktierbare zu überführen.“<sup>171</sup>

Ohne solche systemtheoretischen, ihrerseits noch reichlich technokratischen Formulierungen und eine Stufe differenzierter hat Böhle den 'dialektischen' Zusammenhang von Technisierung und Subjektivität zu fassen versucht. Nach seinen Forschungen korrespondiert der Arbeit im hochtechnisierten Umfeld gleichsam eine doppelte Anforderungsstruktur. Zum einen muß sich das Arbeitshandeln an den Maximen eines objektivierenden – an der verstandesmäßigen Erfassung 'objektiver' Informationen auf der Grundlage kategorialen und formalisierbaren Wissens orientierten – Handelns ausrichten, die

den Arbeitenden auch in der Auslegung der technischen Systeme und der 'Mensch-Maschine-Schnittstellen' computerisierter Kontroll- und Steuerungsapparaturen in vergegenständlichter Form gegenüberreten.<sup>172</sup> Doch zwischen solchen aus den in den Rechnermodellen erfaßten Parametern und Prozeßverläufen abgeleiteten 'objektiven' Handlungsanforderungen und dem realen Arbeitshandeln bestehen erhebliche Diskrepanzen. Die Grenzen der technisch-wissenschaftlichen Beherrschung führen dazu, daß kompensierende und korrigierende menschliche Eingriffe in die Prozeßverläufe eher die Regel sind. Oft verdeckt erfolgend, machen diese Eingriffe die Notwendigkeit von Formen objektivierenden Arbeitshandeln nicht hinfällig, zeigen jedoch, „daß sie in der Praxis verschränkt sind mit Arbeitsweisen, die einer anderen 'Logik' folgen und die im konkreten Fall entweder alternativ oder ergänzend zu einem objektivierenden Handeln zur Anwendung kommen.“<sup>173</sup> Erkennbar wird eine anders geartete, eigenständige 'Methode' des Arbeitens, die weder dem objektivierenden Handeln unterlegen noch durch dieses ersetzbar ist: subjektivierendes Arbeitshandeln. Bei diesem Handlungsmodus ist die sinnliche Wahrnehmung nicht von persönlicher Einfühlung abgelöst und verstandesmäßigen Denkprozessen untergeordnet; werden ein sinnlich strukturiertes Gedächtnis und assoziativ bildliches Denken einbezogen; sind subjektives Nachvollziehen, Identifikation und Empathie die Voraussetzungen des Erkennens; werden Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten zwischen Subjekt und Objekt der Arbeit zu Bezugspunkten.<sup>174</sup> Diese Art des 'aneignenden' Arbeitens erweist sich einerseits als notwendig und muß vom Betrieb stets genutzt werden, wird andererseits aber immer wieder durch die einseitig auf objektivierendes Arbeitshandeln ausgerichtete technisch-organisatorische Entwicklung 'negiert':

„Objektivierendes und subjektivierendes Handeln sind zwar in der konkreten Bewältigung der Arbeitsanforderungen aufeinander verwiesen, geraten mit dieser Entwicklung aber in ein widersprüchliches Verhältnis. Das widersprüchliche Moment dieser Entwicklung liegt dabei aber nicht in einer vollständigen Zurückdrängung oder Erosion subjektivierenden Handelns, sondern vielmehr in dem prekären Verhältnis zwischen seiner faktischen Nutzung (Notwendigkeit) und gleichzeitigen Gefährdung. Widersprüchlich meint hier nicht einen einfachen Gegensatz, sondern bezieht sich auf 'Einheit' wie auch 'Gegensatz', als sich wechselseitig bedingend und zugleich – in seiner konkreten Ausformung – ausschließend.“<sup>175</sup>

Eine ähnlich gelagerte 'Entwicklungsdiagnostik' macht auch Malsch bei seiner Analyse der im Zuge der Informatisierung angestrebten Umwandlung von Erfahrungswissen in Planungswissen aus. Er formuliert die analoge These, daß die Computerisierung der Produktion zwar zur 'Formierung' von Erfahrungswissen, Eigensinn und kommunikativer Kompetenz führt, gleichzeitig

aber auf paradoxe Weise zu deren Erneuerung beiträgt. Dies erkläre sich aus dem Umstand, daß die Informatisierung von Erfahrungswissen zugleich auf neue Formen des reflexiven Umgangs mit Informationen und der 'Selbstbeobachtung' der Arbeitenden angewiesen sei.<sup>176</sup> Die Transformation von Erfahrungs- in Planungswissen ist somit als nicht abschließbare Kreislaufbewegung von Wissensgewinnung, Wissensobjektivierung und Verwissenschaftlichung sowie der Wissensrückkehr in einen Anwendungskontext (den Produktionsprozeß) zu fassen. Im Zuge der Informatisierung bildet sich nun, so Malsch, ein neuer Modus der Wissensobjektivierung heraus: Umfang, Systematik und Geschwindigkeit der Wissenserzeugung nehmen zu, und es kommt bei der Wissensgewinnung im Hinblick auf den „Fremdbeitrag“ und den „Eigenbeitrag“ zu einer wichtigen Differenzierung.

„Der tayloristische Modus der Wissensgewinnung beruht auf Beobachtungs- und Erhebungstechniken, die von einem außenstehenden Spezialisten auf die Arbeitsverausgabung der Beschäftigten angewandt werden: Fremdbeobachtung. Diese verzichtet systematisch auf eine aktive Unterstützung oder Mithilfe durch die Betroffenen. [...] Dies reicht bei zunehmender Informatisierung nicht mehr aus. Deshalb bildet sich eine neuartige Informationskompetenz der Beschäftigten heraus, die den intelligenten Eigenbeitrag des Arbeitsvermögens ins Zentrum der Informationsgewinnung rückt. Die Objektivierung des Erfahrungswissens ist in wachsendem Maße auf die subjektive Interpretations- und Informationsleistung angewiesen: Selbstbeobachtung.“<sup>177</sup>

Gewiß, dies betont auch Malsch, bleibt ihr Umgang mit der EDV den Arbeitenden nicht äußerlich, sondern er tendiert zu deren 'Formierung' in Richtung – mit Böhle zu sprechen – eines objektivierenden Arbeitshandelns. Doch öffnet die wachsende Bedeutung der „Selbstbeobachtung“ auch den Raum (und schafft Notwendigkeiten) für einen nicht-instrumentalistischen Umgang mit relevanten Informationen, die als „Algorithmisierungsbeitrag“ der Anwender von Computersystemen für deren Funktionieren und Weiterentwicklung unerläßlich sind.

„Hier ist eine subjektive Informationsleistung gefordert, die den betreffenden Arbeitskräften niemand abnehmen kann. 'Fremdbeobachtung' ist hier nahezu ausgeschlossen. Relevante Ereignisse können nicht am fertigen Resultat erhoben werden, da sie nicht antizipierbar sind, nur im unmittelbaren Arbeitsvollzug wahrgenommen werden können und nach Arbeitsende verschwunden bzw. bloß noch im Gedächtnis der Arbeitskraft vorhanden sind. Nur der Arbeitende selbst kann die von ihm wahrgenommenen oder herbeigeführten Ereignisse in speicherbare und prozessierbare Informationen umsetzen. Das ausführende Personal wird deshalb zunehmend als Rohstofflieferant von Primärinformationen interessant.“<sup>178</sup>

Damit wird die Informatisierung betrieblichen Erfahrungswissens zum stets prekären, verwundbaren und widersprüchlichen sozialen Prozeß, der „ein ei-

gentümliches Politikpotential erzeugt.“<sup>179</sup> Der Prozeß spielt sich selbstredend im Rahmen von Machtasymmetrien und Ökonomisierungszwängen ab, die neben der Einbindung der ‘Rohstofflieferanten’ im Wissenskreislauf immer auch Versuche der ‘Rationalisierung’, Intensivierung oder Substitution ihrer Informationsleistungen nahelegen und hervorbringen. Diese dürfen gleichwohl den „Algorithmisierungsbeitrag“ nicht aufs Spiel setzen, sonst wird der Informatisierungsprozeß mißlingen.

(3) Aus der normalwissenschaftlichen Forschung erwachsen insbesondere dann neue Erkenntnisse für unsere Problematik, wenn sie sich Arbeitsarten jenseits der klassischen ausführenden Fabrikarbeit zuwendet. Andere Leute anweisen, Materie zu verlagern, ist auch Arbeit. Die Untersuchung solcher Arbeitsarten liefert ebenfalls Hinweise für notwendige Erweiterungen des Arbeitsbegriffs, die herrschaftstheoretischen Ansprüchen eher genügen. Die Betrachtung der Produktion von ‘Anweisungen’ – in Form von Modellen bzw. Handlungsplänen für die Ausführenden bzw. für Produktionsprozesse – wirft neues Licht auch auf die Produktionsorganisation als Herrschaftsorganisation.

Nicht nur die spezifischen subjektiven Leistungen der ‘Anweisungen’ produzierenden Arbeitenden, sondern auch spezifische Formen ihrer sozialen Strukturierung und Organisation erhellen etwa die Befunde über den betrieblichen Umgang mit Wissen in der Produktentwicklung von Lullies, Bollinger, Weltz und Ortman.<sup>180</sup> Sie zeigen, wie bei betrieblichen Entwicklungsvorhaben dem offiziellen und kodifizierten Modus des Wissenstransfers zwischen Abteilungen und Personen jeweils als zwingend notwendiges Komplement ein ‘informeller wissenslogistischer Modus’ korrespondiert.

Durch diesen Modus werden „die Probleme und Langwierigkeiten der offiziellen Regelung des Wissenstransfers überbrückt und die Diskrepanzen zwischen den kodifizierten Richtlinien und Vorgehensvorschriften und den Erfordernissen der Praxis aufgehoben. [...] In unserer Untersuchung gewannen wir den Eindruck, daß überall dort, wo der Wissensaustausch im Entwicklungsprozeß offiziell sehr stark reglementiert und kodifiziert war, informelle Verfahren als Gegengewicht umso bedeutsamer wurden [...]. Mit [ihnen] erbringen die Mitarbeiter unter der Oberfläche der offiziellen Vorgehensrichtlinien eine *stille Leistung*, ohne die kaum ein Entwicklungsprojekt zum Erfolg kommen würde.“<sup>181</sup>

Die notwendigen subjektiven Leistungen müssen also zum Teil selbst organisiert und gegen die Formalorganisation durchgesetzt werden. Vielfältige Formen durchaus funktionaler, individueller oder bereichsübergreifender „produktiver ‘Konspiration’“<sup>182</sup> und „faktische[r] Selbstorganisation“<sup>183</sup> unter der Oberfläche der offiziellen betrieblichen Wirklichkeit werden als ‘Betätigungsfeld’ jenes ‘subjektiven Faktors’ ausgemacht.

Ekardt, Löffler und Hengstenberg gewinnen mit ihren empirischen Studien über die Organisations-, Planungs- und Leitungsaufgaben von Firmenbauleitern in der Bauindustrie ebenfalls einen erhellenden Zugang zu dieser Problematik.<sup>184</sup> Über den Themenkomplex 'Planung und Ausführung' ergibt sich auch ein verändertes Verständnis von Arbeitssituation und Arbeitshandeln im allgemeinen. Der empirisch fundierte Nachweis mannigfaltiger Grenzen der Planung führt zur Zurückweisung von auch arbeitssoziologisch virulenten „Vorstellungen von schrankenloser Programmierbarkeit des Ausführungshandelns“<sup>185</sup> und der „Idee der vollständigen Fremdsetzbarkeit der Ziele“<sup>186</sup> im Produktionsprozeß. Dies hat Konsequenzen für einen arbeitssoziologisch brauchbaren Arbeitsbegriff:

„Insgesamt schließt das hier gezeichnete Bild [...] ein Modell der Arbeit und der Arbeitsorganisation aus, demzufolge Arbeit die 'Ausübung einer Regel' (Bourdieu), der 'Vollzug' von Arbeitsanweisungen, die 'Erfüllung' vorgegebener Arbeitsziele ist. Vielmehr kann auch fremdbestimmte Arbeit unter fremdgesetzten Zielen nur erfolgreich sein, wenn sie virtuell autonom geschieht, eigenen Gestaltungsleistungen und Zielsetzungen folgt, durch selbst zu verantwortende risikofolle Annahmen, Setzungen, Modellbildungen vermittelt ist.“<sup>187</sup>

Die Theorie der Arbeitssituationen, mit der Ekardt, Löffler und Hengstenberg versuchen, einen entsprechenden Arbeitsbegriff unter Rückgriff auf Überlegungen zur 'Stofflichkeit' und 'Logik' von Arbeitsprozessen zu rekonstruieren, geht davon aus, „daß Arbeit nur begriffen werden kann, wenn man sich gleichermaßen auf die leistende Subjektivität, die systemischen und die arbeitsstofflichen Bedingungen bezieht.“<sup>188</sup> Es geht ihnen um ein theoretisches Konzept, das die fraglos erbrachten, selbstverständlichen 'Konstitutionsleistungen' der handelnden Individuen im Arbeitsprozeß ins Zentrum rückt, ohne dabei die objektiv vorgegebenen Strukturen und Anforderungen aus den Augen zu verlieren.

„Die Arbeitenden hängen [...] im Prozeß der Leistungserbringung [...] nicht als Marionetten an den Fäden der Formalorganisation, sondern sie gehen auf dem festen Grund der Stofflichkeit der Arbeit und deren Logik, und diese bildet einen überindividuellen und jeder spezifischen Arbeitsorganisation zugrundeliegenden allgemeinen gesellschaftlichen und kulturellen Tatbestand einer jeweils bestimmten technisch-zivilisatorischen Entwicklungsstufe. Gerade indem die Arbeitenden der ihnen fremd auferlegten Objektivität folgen, stützen sie sich auf eine andere Objektivität; Arbeiten bedeutet, zwischen diesen objektiven Welten sich selbst zu behaupten.“<sup>189</sup>

Der mögliche Einwurf, hier läge eine unzulässige Verallgemeinerung spezifischer Aspekte eines Arbeitshandelns, das allenfalls für bestimmte Ingenieurberufe bzw. das untere und mittlere Management typisch sei, greift angesichts des zuvor Gesagten zu kurz. Er kann zusätzlich durch den Blick auf

ganz andere Arbeitsarten entkräftet werden. So weist Moldaschl mit seinen Untersuchungen über die Rationalisierung von 'Frauenarbeit' in der Großserienmontage der Elektroindustrie – dem Prototyp taylorisierter 'Massenarbeit' – nach, welche vielfältige Kooperations- und Improvisationsleistungen der vermeintlich gering qualifizierten Arbeitskräfte notwendig sind, um die Funktionsfähigkeit des Produktionssystems zu gewährleisten. Da diese Notwendigkeit aber aus betrieblicher Perspektive ausgeblendet oder geringgeschätzt wird, fehlen in der Regel die zeitlichen, sachlichen und sozialen Ressourcen, um sie angemessen zu erbringen. Aus den korrespondierenden widersprüchlichen Arbeitsanforderungen ergeben sich spezifische Belastungen.

„Die – im wörtlichen Sinn – offiziell, d. h. in den Büros und besonders seitens der technischen Stabsabteilungen nicht zur Kenntnis genommenen oder als 'Sonderfälle' und 'Übergangsprobleme' klassifizierten Synchronisationsprobleme werden [...] unter stillschweigendem (und kostenlosem) Rückgriff auf die elastischen Potenzen des Arbeitsvermögens bewältigt, ohne die notwendigen Ressourcen in Form von Informationen, Befugnissen, Zeitkontingenten, Kommunikationskanälen und -verfahren bereitzustellen. [...] Es ist einer der paradoxen Effekte der Bewältigung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen durch die Arbeitskräfte, daß sie den Planern die Illusion beizubehalten gestatten, ihre Systeme und Konzeptionen funktionierten so, wie sie sich das gedacht hatten. Das Einbringen von 'tacit knowledge' kann sinngemäß auch als 'unsichtbare' Leistung verstanden werden. Das Modell technischer Beherrschbarkeit immunisiert sich also nicht nur selbst, sondern es wird auch durch die verdeckte Eigenleistung der Subjekte nichtintentional gestützt.“<sup>190</sup>

Um solchen Momenten des Arbeitshandelns – und besonders ihren Belastungseffekten – genauer auf die Spur zu kommen, entfaltet Moldaschl sein Analysekonzept der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen<sup>191</sup>, das eine entscheidende Verschiebung des Analysefokus' impliziert, die Moldaschl so beschreibt:

„Im Mittelpunkt unseres Interesses steht *das 'eigentlich' nicht Vorgesehene*: der Konflikt zwischen (kontextfreien) Regeln, Vorschriften, Anweisungen und den konkreten stofflichen und sozialen Bedingungen des Handlungskontexts. Damit thematisieren wir die 'andere Seite' jener Unbestimmtheit, die in der Kontrolldebatte primär als Quelle von Selbstregulationsmöglichkeiten und Verhandlungsmacht der Arbeiter untersucht wird. Im Hinblick auf psychische Belastungen interessieren Formen des 'Mehr-tun-Müssens' bis hin zum Zwang zu 'systemwidrigem' Verhalten bzw. zur Regelverletzung. Der Konstitution psychischer Belastungen gehen wir nach anhand jener 'allgegenwärtigen Sonderfälle', in denen technizistische Vorstellungen des One-best-way, der Planbarkeit und Beherrschbarkeit komplexer technischer und organisatorischer Systeme an ihre Grenzen [stoßen].“<sup>192</sup>

Ausgehend von solchen Erkenntnissen ließe sich die Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung im Produktionsprozeß, die enge und spannungsvolle

„Verzahntheit von Heteronomie und Autonomie“<sup>193</sup> in der Arbeitssphäre weit angemessener thematisieren und analysieren, als es in der traditionellen arbeitssoziologischen Analyseperspektive möglich ist. Die hier ins Blickfeld geratenen Momente von Subjektivität, Selbstorganisation und Kreativität in der heteronomen Arbeit sind als solche für einen kritischen Arbeitsbegriff festzuhalten und bei der in Angriff zu nehmenden theoretischen Neuorientierung gebührend zu würdigen.

### 3. Das ungelöste Problem der Heteronomie

Die Hauptströmungen der deutschen Arbeitssoziologie besitzen das unbestreitbare Verdienst, das Problem betrieblicher Herrschaft als eine ihrer zentralen Fragestellungen aufgefaßt zu haben. Schon die ersten Studien der fünfziger Jahre zeigen sich vordringlich am 'Zwangscharakter' industrieller Produktionsprozesse interessiert, gepaart zudem mit der politischen Intention, so weit als möglich zu dessen Überwindung beizutragen. Und bei allem technologisch begründeten Fortschrittsoptimismus jener ersten Phase können bleibende Einsichten in die Besonderheiten moderner fremdbestimmter Arbeitsverhältnisse gewonnen werden. Die Erkenntnis 'irrationaler', dysfunktionaler/heteronomer Organisation der Arbeit scheint auf. Man sucht sie auf interessebedingt unangemessene Ordnungs-'Utopien' des Managements zurückzuführen. Die Aufrechterhaltung eines den wachsenden horizontalen Kooperationserfordernissen widersprechenden 'fiktiven Zentralismus' wird vor diesem Hintergrund – als Folge solchen sozialstrukturell verankerten Utopismus' – zur möglichen Dauerkonstellation. Ein wichtiger Impuls war es ebenfalls, danach zu fragen, welche Ansprüche die Arbeitenden selbst im Hinblick auf das betriebliche Herrschaftssystem formulieren und so den 'Autonomiebedürfnissen' der Nachkriegsgeneration von Industriearbeitern nachzuspüren.

Auch das von uns als normalwissenschaftlich apostrophierte dominierende Programm der empirischen Arbeitsanalyse besitzt seine großen Stärken. Das gründliche Ausloten der fachlichen Anforderungen am einzelnen Arbeitsplatz, der Detailreichtum und die Bandbreite der Tätigkeitsbeschreibungen und Arbeitstypologien stellen den unverzichtbaren Fundus jeder weiterführenden Beschreibung und Interpretation je aktueller Arbeitsrealitäten bereit. Und erst im 'Kreuzverhör' der unterschiedlich ansetzenden Erhebungsinstrumente erschließt sich jene heterogene Fülle an empirischem Material, die immer wieder den Blick übers Eingefahrene und die ursprüngliche Fra-



gestellung hinaus ermöglicht, ja provoziert. Zugleich hält sich die Bemühung lange durch, die umfängliche Empirie im Rahmen einer gesellschaftstheoretisch anspruchsvollen Deutungs- und Klärungsarbeit zu verorten und zum Sprechen zu bringen. Hierfür stehen der zumindest phasenweise enge Bezug zur Marxschen Theorietradition und die Rezeption der Kritik der politischen Ökonomie sowie die davon inspirierten Versuche, Begriffe wie Entfremdung und reelle Subsumtion oder auch wert- und klassentheoretische Theoreme für die arbeitssoziologische Forschung fruchtbar zu machen. In der Fortführung der mit dem normalwissenschaftlichen Programm ursprünglich verbundenen Theoriearbeit wurde es dann auch möglich, über die 'Perspektive betrieblicher Politik' eine Brücke hin zur Wiederentdeckung der Heteronomieproblematik im Zuge der Auseinandersetzung mit der 'Labour Process Debate' und der 'Kontrolldebatte' zu schlagen.<sup>194</sup>

Andererseits sahen wir aber auch, auf welche Weise – und unter welchen 'Opfern' – das Problem der Heteronomie nur durch das Nadelöhr der normalwissenschaftlichen Forschung gelangte. Es wurde aus dem Zusammenhang gerissen und 'kleingearbeitet'. Die Funktionen und Dysfunktionen bürokratischer Organisation, die konkrete Herrschaftspraxis in der Interaktion zwischen Management und Gemanagten, der tagtägliche Kampf um Enteignung und Aneignung der Arbeitsbedingungen, um Lohn und Leistung – all dies wird nicht zum Thema systematischer empirischer Arbeitsforschung. Der Ausgrenzung derart zentraler Sachverhalte steht die Konzentration auf einen aus der Gesamtproblematik herauspräparierten kleinen Ausschnitt des Herrschaftsphänomens gegenüber: letztlich allein die Frage der 'Beruflichkeit' von Arbeit und ihres Schicksals. Als Konsequenz ergibt sich ein habitualisierter Forschungszugriff, der an der Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung vorbeigreift und dazu tendiert, den Blick von Strukturen und Prozessen abzulenken, in denen Heteronomie und Autonomie im Produktionsprozeß konkret zum Ausdruck kommen bzw. unterdrückt werden.

Zugleich aber wird von der Warte einer solchen normalwissenschaftlichen Forschung der Anspruch weiter erhoben, das Urteil über *die Zukunft der Heteronomie im Produktionsprozeß* schlechthin abgeben zu können. Dies zeigt sich noch einmal in aller Deutlichkeit am letzten großen Beispiel dieser Tradition, dem *Trendreport Rationalisierung*, aus dem wir bereits in der Einleitung zitierten. So scheint es aus mehreren Gründen nützlich, uns dieser Studie auf den folgenden Seiten etwas ausführlicher zuzuwenden. Wir knüpfen damit in der Hoffnung an die Einleitung an, nunmehr besser zu verstehen, wie die dort referierten teilweise irritierenden Aussagen zustande gekommen sind: als wenn auch irreführender, so doch folgerichtiger Ausfluß jener

normalwissenschaftlichen Tradition. Gleichzeitig machen wir uns deren Stärke zunutze, indem wir uns anhand einiger Befunde des *Trendreport* diejenigen Entwicklungstendenzen kapitalistischer Produktion etwas ausführlicher vergegenwärtigen, die es später besser zu interpretieren gilt.

Die Ausgangsfragen des *Trendreport* ergaben sich aus der Debatte um *Das Ende der Arbeitsteilung?*: Wie entwickelten sich die dort – anhand empirischer Befunde vom Anfang der achtziger Jahre – diagnostizierten neuen Produktionskonzepte im Verlauf der nächsten Dekade weiter, welcher Verbreitungsgrad wurde erreicht, wie war die weitere Entwicklungsdynamik einzuschätzen? „An ‘Tatsachen’ meßbar machen“ war der Leitspruch des neuen Unternehmens<sup>195</sup>; hierfür bedurfte es zum einen methodischer Innovationen, die dem Anspruch auf Repräsentativität in bestimmten Untersuchungsdimensionen gerecht werden sollten: den Dimensionen der Tätigkeitstypen und der Qualifikationsanforderungen. Was die Erhebungen in der ‘Breite’ anbelangt, nahm man eine weitere Eingrenzung des Ausschnitts der Arbeitsrealität auf diese Dimensionen in Kauf. Daneben sollte insbesondere die Galionsfigur der neuen Produktionskonzepte, der neue Arbeitstyp des Systemregulierers, einer intensiveren arbeitssoziologischen „Evaluierung“ nach bekanntem Muster unterworfen werden: durch „arbeits-situative Einschätzungen der neu entstehenden Automationsarbeit in ihren berufsfachlichen Anforderungen, Autonomiespielräumen und Belastungen.“<sup>196</sup>

Zur Erinnerung: Unter den Bedingungen der „in der Automatisierung angelegte[n] Transformation von Herstellungsarbeit in Gewährleistungsarbeit“<sup>197</sup> und unter Bedingungen schärferen Wettbewerbs wird das Rationalisierungshandeln der Unternehmen in der unmittelbaren Produktion immer mehr zu der Maxime, „Produktivität durch pfleglichen statt durch strangulierenden Umgang mit menschlicher Arbeit zu suchen“<sup>198</sup>, gedrängt, um „an das lange Zeit verschenkte, nun in der Stunde der Not um so gesuchtere ‘Gold in den Köpfen der Arbeiter’ heranzukommen“.<sup>199</sup> Die neuen Produktionskonzepte und der Arbeitstyp des Systemregulierers werden geboren.

„Als Systemregulierung gefaßte Produktionsarbeit ist dabei Ausdruck der prinzipiellen betrieblichen Anerkennung des Sachverhalts, daß trotz Verwissenschaftlichung und Modellierung der Produktionsprozesse Lücken der Prozeßoptimierung, -steuerung und -gewährleistung fortbestehen, d.h. menschliche Interventionen notwendig bleiben als Kompensat technischer Unvollkommenheit.“<sup>200</sup> „Die beteiligten Produktionsarbeiter machen dabei die Erfahrung, daß diese Rationalisierung nicht Effizienz auf ihre Kosten erzielt, weil die neue ‘Gewährleistungsarbeit’ durch die Entkopplung von Arbeit und Prozeß anderen Leistungsgesetzen folgt als die bekannte Herstellungsarbeit.“<sup>201</sup>

Damit seien auch bedeutsame Veränderungen in der Ausübung und der Wahrnehmung des betrieblichen Herrschafts- und Kontrollanspruchs verknüpft:

„In Verbindung mit den für komplex automatisierte Prozesse typischen Unvollkommenheiten und Prozeßunsicherheiten ist dieses insgesamt breiter angelegte Arbeitshandeln auch weit weniger von außen plan- und kontrollierbar. Für die [...] Figur des Systemregulierers ist eine eher offene Handlungssituation konstitutiv. Typisch ist eine hohe Selbständigkeit und der Zwang, das eigene Arbeitshandeln vor dem Hintergrund wechselnder Anforderungen eigenständig zu organisieren. [...] „Die Kontrollsituation der Systemregulierer ist durch eine auf professionellen Standards beruhende Beziehung geprägt, bei der die Arbeitskräfte von den Betrieben weitgehende Freiräume bei der Gestaltung ihrer Arbeit zugestanden bekommen und diese ihrerseits im Sinne der Kontinuierung und Effektivierung des Produktionsprozesses nutzen.“<sup>202</sup>

Dies prägte auch ihr Arbeitsbewußtsein und zwar in dem Sinne, daß „der traditionelle, über den Arbeitsprozeß reproduzierte Interessenantagonismus in wichtigen Dimensionen abgeschwächt ist – was aber keineswegs heißt: außer Kraft gesetzt. Auch Systemregulierung ist keine widerspruchsfreie Form von Lohnarbeit, in der Konflikte entlang der Pole von Kapital und Arbeit vollständig verschwänden.“<sup>203</sup> Neben weiter virulenten Lohn-, Personalbesetzungs- und Arbeitszeitfragen entstehe eine neue Konfliktfront, an der es genau um Fragen der (unzureichenden) Rücknahme von Arbeitsteilung, Erweiterung von Handlungsspielräumen, Veränderung von Kontrollstilen, der Kompetenzerweiterung und beruflichen Entfaltung der Arbeitenden gehe. „Gerade der Wandel der Betriebsorganisation ist aus ihrer Sicht noch zu unvollständig.“<sup>204</sup> Die bereits „praktizierte Selbstorganisation“<sup>205</sup> blieb zunächst noch informell und entsprechend prekär. Schon die Befunde von *Das Ende der Arbeitsteilung?* rechtfertigten aber die Annahme, daß die „Verberuflichung [durch die neuen Produktionskonzepte; H. W.] eine durchaus hinreichende Voraussetzung sei für die innerbetriebliche ‘Emanzipation’ der neuen Arbeiterkader. Unterhalb der durch die Eigentumsverhältnisse gesetzten Interessendifferenzen und Verfügungsmöglichkeiten schien der neue Produktionsfacharbeiter mit der Reprofessionalisierung die entscheidenden Schritte zur Befreiung von Heteronomie in der Industriearbeit gemacht zu haben.“<sup>206</sup>

Soweit zur retrospektiven Beschreibung der Ausgangssituation. In der ersten Hälfte der neunziger Jahre sah sich die Industrie nun einem neuerlichen Umbruchprozeß gegenüber, der wiederum eine Umakzentuierung und eine „neue Problemlage betrieblicher Rationalisierung“<sup>207</sup> mit sich bringe. Die neue Problemlage bestehe in nichts geringerem als der Krise bzw. dem Umbau des deutschen Produktionsmodells<sup>208</sup> im Kontext einer „weltweiten Suche nach einem neuen, post-fordistischen Regulationsregime“<sup>209</sup>. Ob und wie von diesen veränderten Bedingungen die seinerzeit ausgemachten neuen Modi von Rationalisierung und Herrschaft tangiert werden, ist nun die Frage

des *Trendreport*. Sie wird zunächst dahingehend beantwortet, daß die Problemsicht und Lösungsansätze der Rationalisierungsakteure sich in der Tat auch verändert haben: Der Ansatz der neuen Produktionskonzepte wird nunmehr als zu 'eng' eingeschätzt, der 'isoliert' betrieben nur begrenzte Rationalisierungserträge abwerfe:

„Inzwischen zeigt sich, daß die 'neuen Module' nicht ins 'alte System', sprich die tradierte organisatorische Schneidung des Betriebes passen, sondern ihre vollen Effekte erst in einer entsprechend veränderten Umgebung entfalten können. Anders gesagt: Die neuen Arbeitsformen im shop floor sind zwar Neues, aber nicht *das* Neue, sondern nur ein Teil eines neuen Betriebes.“<sup>210</sup>

Um neue Konzepte der Unternehmens- und Betriebsorganisation gehe es nun vor allem. Die Formel für die angestrebte Reform des Gesamtunternehmens liefere die Strategie der 'Lean production', und sie laute: „Dezentralisierung, flache Hierarchie, Delegation von Verantwortung, kurze Entscheidungswege, Rücknahme von Arbeitsteilung insbesondere zwischen planender und ausführender Arbeit; für die Reorganisation der Produktionsarbeit [...] geht es um eine Kombination von breiteren Aufgaben und erweiterter Zuständigkeit mit direkter Beschäftigtenpartizipation.“<sup>211</sup> Die Formel ist uns inzwischen hinreichend geläufig. Doch was weiß man über die genaue Ausgestaltung? Die gegenwärtig vorfindlichen Realisierungsversuche und organisatorischen Realformen, so der *Trendreport*, fallen sehr unterschiedlich aus.

Eine 'innovative' Variante setze auf „eine entschiedene Enthierarchisierung, die die Arbeiter tatsächlich ein gutes Stück weit zu Herren des Geschehens zumindest der Arbeitsausführung und Leistungsregulation macht; durch Selbstorganisation und Eigenverantwortung wird die Suche nach Effizienz und Optimierung ins 'Geschäft' der Arbeiter implementiert.“<sup>212</sup> Die „Reetablierung der Figur des Facharbeiters“ – Kerngehalt der ursprünglichen neuen Produktionskonzepte – vollziehe sich hier also in einem gründlich umgestalteten betriebsorganisatorischen und leistungspolitischen Rahmen, der nicht nur auf eine breite Verankerung von Gruppenarbeit und eine „Autonomisierung von verantwortlichen, um die Produkterstellung zentrierten Organisationseinheiten“ hinauslaufe, die „in die Rolle von quasi selbständigen Unternehmen schlüpfen“<sup>213</sup>, sondern letztlich darauf, daß die „Mauer der traditionellen Zweiteilung zwischen denen, die das Sagen haben, und den nur 'Ausführenden'“ und damit die „Trennung zwischen Planung und Ausführung“<sup>214</sup> endgültig falle. „Die Heteronomie der Industriearbeit, bereits durch die Verberuflichung für den Einzelnen verringert, würde durch die Gruppen-(Teil-)Autonomie nun auch im kollektiven Bezug substantiell abgebaut.“<sup>215</sup> Und somit wären wir wieder bei der verblüffenden Feststellung angeklagt, wonach

sich möglicherweise die „Rücknahme von Heteronomie der Industriearbeit als Produktivitätsstrategie der 90er Jahre“<sup>216</sup> erweise.

Von welcher Heteronomie ist hier die Rede? Meint man wirklich, die hierarchisch verteilten Kompetenzen und Belohnungen ebenso wie die soziale Trennung in Planer und Verplante stünden zur Disposition? Die kapitalistische Organisation der Arbeit scheint jedenfalls weitgehend indifferent gegenüber solchen grundlegenden innerbetrieblichen Herrschaftsstrukturen zu sein. In ihr kollidierte zumal eine „förmliche Egalisierung der Betriebsstrukturen“<sup>217</sup> offenbar mit den Interessen und Optionen der in diesen Strukturen bislang privilegierten, *herrschenden* sozialen Gruppen nicht. Ja diese müßten jene Egalisierung sogar selber durchsetzen, um im internationalen Konkurrenzkampf mit der richtigen Strategie zu obsiegen. All dies ist freilich aber doch „unterhalb der durch die Eigentumsverhältnisse gesetzten Interessendifferenzen und Verfügungsmöglichkeiten“<sup>218</sup> angesiedelt, die parallel zu all dem Herrschaftsabbau natürlich erhalten bleiben.

Und all dies gilt freilich auch nur von jener ‘innovativen’ Variante. Eingeräumt werden muß, daß eine ‘konservative’ Variante, bei der alle essentiellen Veränderungen ausgespart bleiben, die vorherrschende sei: „Die Hierarchie wird nicht angetastet. Der erweiterte Zugriff auf das Arbeitsvermögen konzentriert sich darauf, zusätzliche Leistungsressourcen durch Arbeitsverdichtung zu erschließen und selektiv die Kompetenz ausgewählter Arbeiter für betriebliche Optimierung abzufragen.“<sup>219</sup> ‘Selbstorganisation’ der Arbeitenden zielt hier auf Selbstkontrolle. Es deutet sich an, daß das Verwischen gewisser Trennungslinien von vornherein als temporär intendiert ist: „Wenn die Ideen und Erfahrungen der Spezialisten der Praxis abgeschöpft sind, endet zumeist ihre Expertenrolle; sie wechseln zurück ins Glied.“<sup>220</sup>

Unvermittelt und unverbunden steht hier nach wie vor mancherlei nebeneinander: anspruchsvolle Aussagen und weitreichende Extrapolationen über einen gravierenden Wandel der Herrschaftsverhältnisse in der Produktionssphäre – auf der diesbezüglich äußerst schmalen empirischen Grundlage normalwissenschaftlicher Forschung – auf der einen Seite; beiläufige Hinweise darauf, daß im Hinblick auf den gesamtgesellschaftlichen Rahmen der Herrschaft und die grundlegenden Interessendivergenzen in allen entscheidenden Belangen Alles beim Alten bleibt, auf der anderen. Die Herrschaftsverhältnisse in der Produktion werden in bezug auf die gesamtgesellschaftliche Herrschaft als kontingent gesetzt. Ständig und unausgesprochen bewegt sich die Argumentation zwischen diesen beiden Sphären der Heteronomie hin und her. Wenn nötig ließe sich stets behaupten, die eine gehöre zu den Erscheinungen, die andere hingegen mache das Wesen der Sache aus. So

schließt sich endlich der Kreis. Am Beispiel des *Trendreport* wird nochmals deutlich, warum man, im Hauptstrom der Arbeitssoziologie schwimmend, meint, über das Problem der Heteronomie – und der Autonomie – in der Arbeit derart fundamentale Trendaussagen machen zu können, wie wir sie schon in der Einleitung zitierten: als ‘Indikator’ heteronomer Arbeit dient allein die ‘Beruflichkeit’. Darüber hinaus verfügt man über keinerlei theoretischen Rahmen und keine angemessenen Kategorien, die es erlaubten, mehr als nur einen Bruchteil des Problems thematisieren zu können. So schreibt sich die alte normalwissenschaftliche Doppelbödigkeit in der Frage der Herrschaft fort.

Die empirischen Befunde, die der *Trendreport*, aber auch andere neuere Studien vorlegen, signalisieren indes in der Tat dringenden Klärungsbedarf. Die Entwicklungen in der Produktionssphäre, die im Zuge der Durchsetzung des informationstechnologischen Paradigmas, der Orientierung an den Leitlinien einer Netzwerk-Organisation und der Vermarktlichungstendenzen des neuen Kapitalismus zu beobachten sind, lassen auch die Herrschaftsstrukturen nicht unberührt. Im Gegenteil, mit und in diesen Entwicklungen wird gerade der – vom Management erhobene – Anspruch laut, die überkommene Herrschaftsgestalt kapitalistischer Produktion zu überwinden. Freilich kann es für eine kritische Analyse dieser Entwicklungen nicht darum zu tun sein, des Kaisers neue Kleider laut zu preisen<sup>221</sup>, jenem Anspruch damit bloß gleichsam echohaft zu resonieren und mit doppeldeutigen Formulierungen da schon Antworten zu suggerieren, wo doch erst ein Rattenschwanz von Fragen sichtbar wird.

Nach den skizzierten Diskussionen der letzten beiden Jahrzehnte ist gewiß die Sensibilität für das Problem der Heteronomie *und* der subjektiven Leistungen im Produktionsprozeß deutlich gewachsen. Wichtige Ausschnitte des Problems sind beleuchtet und wichtige Aspekte in theoretisch gehaltvoller Weise erörtert worden. In Überblicks- oder Lehrbuchdarstellungen ist dies als ‘state of the art’ dokumentiert.<sup>222</sup> Wenn freilich der Eindruck nicht trügt, dann wird den gewonnenen Einsichten im Ganzen doch eher der Status eines ‘given fact’ zugewiesen: einer zwar wichtigen Voraussetzung der Forschung, die aber inhaltlich vernachlässigbar ist und die eigentlichen Fragestellungen nicht tangiert. So bleibt einerseits der ‘praktische’ Effekt der Einsichten bislang begrenzt. Von einer wirklichen Umsetzung in eine durch sie aufgeklärte empirische Forschung kann noch kaum die Rede sein. Die Erblasten und Beharrungskräfte des alten Paradigmas und seines normalwissenschaftlichen Forschungsprogramms – gleichsam verkörpert im kulturellen Kapital und dem Forschungshabitus vieler Arbeitssoziologen – wiegen nach wie vor schwer. Andererseits entsteht bisweilen auch schon einmal der Eindruck, als ginge im Zuge der berechtigten Betonung der Subjektivität der Arbeitenden

und ihrer Kommunikation im Arbeitsprozeß gleichzeitig der Blick für deren allgegenwärtige herrschaftsbedingte Bedrohung, Begrenzung und Unterdrückung fast schon verloren.<sup>223</sup>

Es dürfte deutlich geworden sein, daß das überlieferte industriegesellschaftliche Entwicklungsparadigma längst nicht mehr dem erkannten Problemniveau und dem gewonnenen Problembewußtsein entspricht. Will man das Paradigma endgültig hinter sich lassen, kann davon auch der eng mit ihm verbundene normalwissenschaftliche Kategorien- und Methodenkanon der Arbeitsanalyse nicht unberührt bleiben. Für eine das Problem der Heteronomie in den Vordergrund rückende Arbeitssoziologie ginge es zunächst, wie ansatzweise gezeigt werden sollte, auch darum, auf jenen Kanon und die theoretischen Vor-Urteile, die in ihn eingehen, zu reflektieren. Verbunden mit dem erreichten Diskussionsstand über die komplexe Realität heteronomer Arbeitsverhältnisse vermag eine solche Reflexion neue Orientierungspunkte zu markieren, von denen neu ansetzende empirische Forschungsbemühungen dann ihren Ausgang nehmen können.<sup>224</sup>

Als Fluchtpunkt der referierten Diskussionen zeichnet sich allenthalben die Betonung von Widerspruch und Konflikt im Kern von Produktionsprozessen ab. Das Problem der Heteronomie – und damit der Subjekt/Objekt-Relationen – in der Arbeit scheint sich am ehesten unter einem Blickwinkel zu erschließen, der den spannungsvollen ‘Doppelcharakter’ des Produktionsprozesses tatsächlich ernst nimmt, der also einerseits darum weiß, daß die Arbeitenden in ihm immer wieder zum Objekt, zum Mittel, zum Enteigneten gemacht werden, andererseits aber auch, daß sie zugleich Subjekte, Tätige und Aneignende sein und bleiben müssen.<sup>225</sup> „Beide Seiten des Produktionsprozesses und die aus ihnen resultierenden Verhaltenszwänge sind kontrovers zueinander und werden in ihrer Einheit als Spannung erfahren.“<sup>226</sup> Arbeit umfaßte demnach „zugleich die Erfahrung von Enteignung/Aneignung, Verbraucht- und Gebrauchtwerten, aber auch Entäußerung lebendigen Arbeitsvermögens [...]; Erfahrungsdimensionen also, die kontrapunktisch zueinander stehen und als solche nicht auf einen Nenner gebracht werden können.“<sup>227</sup> Dem widersprüchlichen ‘Doppelcharakter’ des Produktionsprozesses korrespondieren auf Seiten der Subjekte Ambivalenzen, im Handeln wie im Bewußtsein.<sup>228</sup> Ein Denken hingegen, dem Widersprüche und Ambivalenzen des kapitalistisch organisierten Produktionsprozesses aus dem Blick geraten, entschlägt sich der Möglichkeit, Heteronomie *und* Selbsttätigkeit ins rechte Licht zu rücken.

Eine das Problem der Heteronomie unter diesem Blickwinkel noch einmal neu durchdenkende Arbeitssoziologie verabschiedet endgültig die Vorstel-

lung von den Arbeitenden als 'Anhängseln' – von was auch immer. Gerade für eine solche Arbeitssoziologie kommt es darauf an, Arbeit in ihren aktiven, subjektiven und kreativen Dimensionen zu explorieren, sich auf jenen Unterbau an individueller und kollektiver Selbsttätigkeit – der immer schon wesentlich ist und nun verstärkt als Rationalisierungs- 'Ressource' entdeckt wird – endlich theoretisch wie empirisch angemessen einzulassen.

Zunächst müssen wir die Facetten des Problems, die unter einem solchen Blickwinkel deutlicher sichtbar werden und die dem Hauptstrom der Arbeitssoziologie oft genug entgingen, noch genauer beschreiben. Mehr Stoff ist nötig nach dieser tour de force durch Ansätze und Theoreme. Erst dann können wir die Elemente einer Theorie heteronomer Arbeitsverhältnisse, die jenen Facetten gerecht werden, formulieren und zusammenfügen. Was ansteht, sind theoretische wie methodische Neuorientierungen, die sich zwar zum Teil auf die skizzierten Ansätze werden stützen können, die indes ohne einen gründlichen Rekurs aufs Besondere nicht auskommen und mit ihm beginnen müssen.



### III. Die verdrängte Selbsttätigkeit

Im Gefolge der 'Labour Process Debate' und als Ergebnis von Diskussionen, die auf wesentliche Korrekturen am überkommenen Arbeitsbegriff der Arbeitssoziologie hinausliefen, zeichnete sich ein Weg ab, auf dem einige Defizite der traditionellen industriesoziologischen Analyseperspektive überwunden werden konnten. Vermehrt war die Rede von 'Subjektivität', Kommunikation und Widerstand in der Arbeit, man entdeckte die Produktion als politische und kulturelle Sphäre. Oft waren die Versuche, diesen Weg zu beschreiten, freilich noch halbherzig und blieben nicht selten im 'Programmatistischen' stecken, ohne die konkrete Analyse wirklich zu befruchten. Und am Beispiel der einflußreichen Studie von Burawoy sahen wir gar, wie die von der 'Labour Process Debate' ausgelöste eingehendere Thematisierung von Phänomenen der Kontrolle des Produktionsprozesses unversehens wieder in eine 'strukturfunktionalistische' De-Thematisierung derjenigen Dimensionen des Arbeitshandelns umschlagen konnte, die gerade entdeckt oder 'rehabilitiert' worden waren. Erneut waren die Arbeitenden wieder zu den reinen Manipulationsobjekten des Managements oder des Systems geworden. Und erneut gelangte man so zu einer „schmeichelhafte[n] Überzeichnung der Rationalität des betrieblichen Vorgehens“ und einer „Heroisierung der Effizienz des Managements“<sup>1</sup>, die sich von den entsprechenden früheren Vorstellungen der Industriosozologie kaum unterscheidet.

Solche Vorstellungen aber sind es gerade, die einem wirklichen Verständnis jener Dimensionen des Arbeitshandelns und damit letzten Endes der gesamten Arbeitsrealität im Wege stehen. Es gilt, den Blickwinkel zu ändern und die 'normale' Irrationalität und Ineffizienz bürokratisch-kapitalistisch organisierter Produktionsprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. Erst aus diesem Blickwinkel werden spezifische Anforderungen, die diese Produktionsprozesse an die Arbeitenden stellen, und damit spezifische Formen selbsttätigen sozialen Handelns, die zu ihrer Bewältigung notwendig sind, sichtbar und begreifbar (Abschnitte 1 und 2). Von Anfang an versucht das Management auf verschiedene Weise und mit zwiespältigen Resultaten

der damit verbundenen Problematik Herr zu werden (Abschnitt 3), und von Anfang an ist Selbsttätigkeit auch in der Perspektive der Arbeitenden eine ambivalente Erfahrung (Abschnitt 4). Am Schluß dieses Kapitels sollen einige vorläufige Überlegungen über die Bestimmungsgründe und die arbeitspolitischen Potentiale der Selbsttätigkeit angestellt werden (Abschnitt 5). Einen Begriff von der notwendigen und verdrängten Selbsttätigkeit zu gewinnen, ist für ein vertieftes Verständnis der wiederholt ent- und verdeckten subjektiven und politischen Dimensionen der Arbeit von entscheidender Bedeutung. Wir können diesen Perspektivenwechsel in enger Anlehnung an einige – meist ältere – empirische Studien vornehmen, die die Erfahrung moderner Arbeitsverhältnisse mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung zu entschlüsseln versuchten. Manche Überzeichnung der Irrationalitäten und der Ineffizienzen betrieblicher Prozesse, die sich ihrerseits in diesen Studien finden mag, hilft dabei, gerade das besonders plastisch hervorzuheben, was die traditionellen Studien übersehen oder als unbedeutend betrachten, und ist daher kein Manko, sondern erleichtert unsere Aufgabe.<sup>2</sup>

## 1. Paradoxien der Fremdbestimmung

„Die Norm spielt im volkswirtschaftlichen System des Anreizes die Rolle der unvermeidbaren Fiktion“, würde der Soziologe sagen. „Die Norm ist Humbug“, sagt mein Nachbar.“  
Miklós Haraszti, *Stücklohn*<sup>3</sup>

Wenn die Arbeitssoziologie in der Regel unterstellt, daß Arbeit als ‘Ausfüllung’ von – technisch-organisatorisch determinierten – ‘Funktionen’ verstanden werden kann, dann trifft sie sich darin mit dem herrschenden (Selbst-) Bild der kapitalistischen (Produktions-) Organisation. „Die ‘Funktion’ ist der Kern, um den sich alles im modernen [bürokratischen] Organisationskonzept dreht. Funktionen sind Aufgabenspezifikationen, die sich von den Organisationszielen her definieren.“<sup>4</sup> In diesem ‘rationalen’ Funktionsgefüge gehen letztlich sämtliche relevanten Momente der betrieblichen Sozialordnung auf.<sup>5</sup> Den Fokus industriesoziologischer Analyse und Kritik bilden für ein solches Verständnis dann die mit der Funktionsverteilung unter den Arbeitenden verbundenen *Restriktionen*: die von den Aufgabenspezifikationen herrührenden *Unterforderungen* in der Dimension der für die Funktionsausfüllung nötigen Kenntnisse und Kompetenzen und die *Überforderungen* in der Dimension der verlangten Leistungsintensität. Denn Funktionen sind stets „Reduktionen der

menschlichen Kapazität: Sie spezifizieren nur Eigenschaften und Fähigkeiten, die organisatorisch brauchbar und nützlich sind.“<sup>6</sup>

Gewiß unterstellt dieses herkömmliche ‘funktionale’ und rationalistische Bild der Industriosozilogie von kapitalistischer Organisation auch gesellschaftliche Herrschaft. Das institutionell verankerte Machtgefälle zwischen Kapital und Lohnarbeit setzt sich im Betrieb in Verfügungsgewalt des Managements über Arbeitsmittel und Arbeitskräfte, in Leitung und Kontrolle um. Planung und Funktionsausfüllung – die ‘Ausführung’ – sind getrennt, die Definition der Aufgaben und die Überwachung ihrer Exekution erfolgen fremdbestimmt. Sie obliegen den exklusiven manageriellen Leitungs- und Kontrollagenturen, deren Funktion ihrerseits in der Exekution betrieblicher Verwertungs- und Herrschaftsinteressen besteht. „Die Funktionen werden durch Funktionäre umschrieben und bestimmt.“<sup>7</sup> Sie formulieren Normen und Regeln, deduzieren Verhaltensprogramme für die Aufgabenausführung. Und „[b]esondere Funktionäre beaufsichtigen die Einhaltung der Regeln und garantieren die Kontinuität bei deren Anwendung.“<sup>8</sup>

Im Mittelpunkt soziologischer Analysen der Arbeitsbedingungen und der Arbeit stehen indes nicht solche Prozesse der *Ausübung* betrieblicher Herrschaft, sondern ihre im Rahmen jenes funktional-rationalistischen Bildes sich ergebenden eindeutigen *Resultate*: die technisch-organisatorisch – also ‘objektiv’ – bestimmten, formalen Aufgabendefinitionen, die mit klaren Handlungsvorgaben, Verhaltenszumenungen und sonstigen Folgewirkungen verbunden zu sein scheinen. Abgesehen von seinen materialen Voraussetzungen – den grundlegenden sozioökonomischen Machtasymmetrien kapitalistischer Gesellschaften, die auch die Trennung von Planung und Ausführung bedingen –, wird dieses Resultat als Ausdruck einer *rationalen* Produktionsorganisation betrachtet, die im großen und ganzen effizient und störungsfrei funktioniert. Betont die herrschende Sicht – eine Sicht von oben und von außen – das Licht, in das ihre ‘Rationalität’ alle Dinge taucht, so registriert und fokussiert die arbeitssoziologische Analyse auch die Schatten und Folgeprobleme für die Arbeitenden. Das reibungslose ‘Funktionieren’ des betrieblichen Systems wird jedoch hier wie da in der Regel wie selbstverständlich vorausgesetzt.<sup>9</sup> Diese irrige Prämisse ist höchst folgenreich: Sie verdeckt wesentliche Dimensionen der sozialen Realität der Produktion.

Von unten aus betrachtet – dafür liefern die herangezogenen Studien eine Fülle von Belegen – funktioniert die Produktion jedoch ganz anders, als von oben vorgesehen und ersichtlich ist. Die klaren Konturen des offiziellen Bildes kapitalistischer Organisation zerfließen, und das Bild wird schließlich zur Schimäre. Der „Normalablauf’ eines Produktionsprozesses ist [...] eine

planerische Fiktion und deckt sich nicht mit der Realität in der Produktion.“<sup>10</sup> Ein Gutteil der ‘Rationalität’ und der effizienten Funktions- und Anweisungsstruktur verwandelt sich in Chaos und Konfusion.<sup>11</sup> „[D]er Zusammenhalt des Betriebes von ‘oben’ nach ‘unten’ wird zu einer Anarchie, die nur noch durch die Kommandogewalt von oben und den Zwang, Geld verdienen zu müssen, von unten im Gefüge bleibt.“<sup>12</sup> Eindeutig und präzise umschriebene Funktionen entpuppen sich als widersprüchliche, ja irrationale Konstrukte. Zum Vorschein kommt eine in ihrer Bedeutung kaum zu überschätzende Paradoxie dieser Art von Fremdbestimmung: Verhielte man sich strikt ihren Vorgaben gemäß, ‘führte’ sie exakt ‘aus’, ergäben sich genau *dadurch* gravierende Fehler und Störungen. Das Erreichen quantitativer wie qualitativer Produktionsziele würde durch widerspruchsloses ‘Funktionieren’ der Arbeitenden gerade gefährdet, ja verhindert. Einige Befunde und Feststellungen aus empirischen Berichten mögen diese paradoxe Situation fürs erste illustrieren:

Nachdem er die zahlreichen „Möglichkeiten“ des „Nicht-Funktionierens“ von Arbeitsprozessen, mit denen die oder der Arbeitende tagtäglich konfrontiert ist, aufgelistet hat (z. B. das Fehlen von Material und Werkzeugen, Mängel bzw. vom Plan abweichende Eigenschaften von Material und Werkzeugen, Umdispositionen bei Aufträgen bzw. bei der Maschinenbelegung, Dysfunktionen der Hierarchie, Planungs-, Organisations- und Arbeitsfehler vorgelagerter Instanzen aufgrund von Termindruck<sup>13</sup>), fährt Thomas fort: „Da [der Arbeiter; H. W.] Geld verdienen will, muß er versuchen, alles zu tun, damit seine Arbeit läuft. Das heißt nun, daß er täglich die mangelnde Ordnung und das mangelnde Funktionieren des Betriebes durch seine Leistung kompensiert. [...] Zu dieser seiner Leistung gehört nicht nur der Teil, der die Desorganisation begleicht, sondern auch sein Widerstand gegen ihm auferlegte untragbare Bedingungen und zusätzliche Leistungen.“<sup>14</sup>

„Die Norm (egal, ob sie erfüllbar ist oder nicht) träumt davon, daß ich ein aus einigen Vorschriften gewobenes vollkommenes Wesen bin, das mit immaterieller Materie arbeitet und das bei gleichbleibender Effektivität gegen ein beliebig anderes (vollkommenes) Wesen austauschbar ist. Sie kennt keine Übergänge, Zufälle, keine Komplexität, weder beim Menschen, noch beim Material. Sie kennt gesunde und kranke Menschen, aber sie kennt keinen Husten, der mich zwingt, meine Hand vor den Mund zu halten, und mich hindert, gleichzeitig das Stück zu heben – obwohl gerade das dran wäre; sie kennt keine Fußschmerzen, die mich am schnellen Laufen hindern; sie kennt keine abschweifenden Gedanken, keine eingerissenen Nägel; keinen unangenehmen Schweiß; keine angenehme Satttheit. Genauso ist es mit der Maschine und mit dem Material.“<sup>15</sup> – „Es gibt nur einen einzigen Anhaltspunkt: Die technologische Vorschrift nicht einhalten!“<sup>16</sup>

„Thus I was embroiled in constant negotiation. If I followed Carroll’s [des Betriebsleiters; H. W.] orders literally, I often failed to solve the problem. But if I neglected to follow them, I risked being labeled insubordinate or (worse yet) lazy.“<sup>17</sup>

Kurz, von unten aus betrachtet funktioniert die Produktion – zugespitzt formuliert – nur *trotz* der von oben gesetzten Normen, ja *gegen* sie: „Ein Betrieb,

in dem ab morgen die Arbeiter nur noch das täten, wozu sie der Ordnung nach verpflichtet sind, würde aufhören zu existieren.<sup>18</sup> Die Rationalität der eindeutigen Planvorgaben und der präzisen Aufgabendefinitionen erweist sich, folgt man den herangezogenen empirischen Studien, im Arbeitsalltag als schimärische, kontrafaktische Pseudo-Rationalität.<sup>19</sup> Unter diesen Bedingungen wird es zu einer zentralen Anforderung für die Arbeitenden, „das Nicht-Funktionieren der Organisation umzuwandeln in Funktionieren“<sup>20</sup>, die mangelnde Ordnung und das mangelnde Funktionieren durch ihre Selbsttätigkeit aufzufangen und auszugleichen. Die Umstellung der Perspektive nötigt zu einer anderen Fokussierung der arbeitssoziologischen Analyse. In den Mittelpunkt rückt die notwendige Selbsttätigkeit der Arbeitenden, die in den hier zu Rate gezogenen Untersuchungen in vielfältigen Facetten anschaulich beschrieben wird.<sup>21</sup>

Selbsttätigkeit im Produktionsprozeß soll in erster, negativer Abgrenzung heißen: ein Arbeitshandeln, das *nicht* abgedeckt ist von den offiziellen betrieblichen – technisch und organisatorisch bestimmten oder sonst als Norm, Regel oder Anweisung gültigen – Vorgaben (Definitionen der Arbeitsrolle bzw. der konkreten Arbeitsaufgabe). Nicht abgedeckt von den Vorgaben kann ein Arbeitshandeln etwa – am einen Ende eines breiten Spektrums – in Fällen mangel- bzw. lückenhafter Rollen- oder Aufgabendefinitionen sein; es kann indes auch – am anderen Ende – die Form von unmittelbar ‘subversiven’, den betrieblichen Normen direkt widersprechenden Tätigkeiten bzw. eines entsprechenden Verhaltens annehmen.<sup>22</sup> In welchen Situationen tritt solche Selbsttätigkeit auf? Notwendig wird sie in Situationen, die ‘problematisch’ sind – bzw. von den Arbeitenden als ‘problematisch’ wahrgenommen werden – im Hinblick auf (1) das Funktionieren des Produktionsprozesses oder (2) ihre eigenen Interessen.

(1) Das Funktionieren des Produktionsprozesses wird ‘problematisch’ zum einen: als Folge von täglich auftretenden, unvorhergesehen und nur bedingt einplanbaren technischen Störungen und organisatorischen ‘Reibungen’ (‘menschliches Versagen’, krankheitsbedingte Ausfälle, Zuständigkeits- und Kompetenzprobleme, technische Pannen, Terminüberschreitungen anderer Stellen usw.); zum zweiten: noch deutlicher sichtbar als Folge von technischen Neuerungen und organisatorischen Umdispositionen, in den mehr oder weniger häufigen betrieblichen Situationen also, in denen neue Arbeitsweisen und Lösungen gefunden bzw. eingeübt werden müssen; und zum dritten: infolge systematischer Fehlplanungen, Fehlkalkulationen und Fehlfunktionen betrieblicher Organisation, die mit den bereits genannten Gründen engstens verwoben sind und deren Ursachen im spezifischen Charakter bürokratisch-

kapitalistischer Beherrschung der Produktion selbst gesucht werden müssen.<sup>23</sup> In dieser Perspektive dreht sich für die Beschäftigten ein Gutteil ihres täglichen Arbeitshandelns darum, „das Nicht-Funktionieren der Organisation umzuwandeln in Funktionieren; die nicht berücksichtigten Faktoren in die Zeitplanung hineinzupressen.“<sup>24</sup> Arbeiten muß demnach in nicht unerheblichem Maße als ein *Kompensieren* von Fehlern, Störungen, planerischen ‘Lücken’, Unvollständigkeiten, Fehlkalkulationen begriffen werden.

(2) Als problematisch für die Interessen der Arbeitenden – in dem hier zu erörternden, Selbsttätigkeit provozierenden Sinn – erweisen sich Situationen im Produktionsprozeß, in denen die eigene Arbeitsökonomie, Leistungs- und Lebensfähigkeit oder aber elementare kommunikative soziale Bedürfnisse durch die betrieblichen Vorgaben in Frage gestellt werden. In Auseinandersetzung hiermit entwickeln die Arbeitenden eigene Leistungsnormen und Arbeitsstile (z.B. auch durch sog. Habitualisierung), schaffen sie Formen freiwilliger arbeitsbezogener Kooperation, der gegenseitigen Hilfe gegen Druck und Kontrolle.

Selbsttätigkeit erweist sich sowohl im *individuellen*, als auch im *kollektiven* Arbeitsprozeß als notwendiges Element der Verausgabung von Arbeitskraft. Sie basiert auf spezifischen Arten des *Wissens*, die nur im Arbeitsprozeß selbst entstehen und angeeignet werden können. Sie erfolgt mehr oder weniger *verdeckt*, häufig als *normabweichendes*, streng genommen widerrechtliches Handeln. Und sie läßt sich in materiellen wie in immateriellen, sowohl in gering technisierten, *arbeitsintensiven*, als auch in (teil-) *automatisierten* Produktionsprozessen beobachten.

*Kollektive Selbsttätigkeit* steht in der herangezogenen Literatur eindeutig im Vordergrund. Nach frühen pointierten Deutungen konstituiert diese kollektive Selbsttätigkeit nicht weniger als „das wirkliche soziale System des heutigen Betriebes“<sup>25</sup>, erweist sie sich, in Gestalt von spontanen Assoziationsformen in Kleingruppen, als die eigentliche Zelle der realen produktiven Aktivität.<sup>26</sup> Hillmann faßt solche Vorstellungen von der fundamentalen Bedeutung dieser spezifischen kollektiven Kraft, die sich in spontanen Assoziations- bzw. Kooperationsformen ausdrückt, folgendermaßen zusammen:

„Moderne Kooperation umgeht, unterläuft oder durchschneidet horizontal und diagonal die vertikalen Befehls- und Berichtslinien mit Kommunikationslinien neuer Art. Sie werden durch individuelle oder kollektive Initiative und Entscheidung, durch Improvisation, durch sowohl selbstbestimmtes wie funktional definiertes Verantwortungsbewußtsein geknüpft. [...] Es handelt sich hier um das Wirken einer kollektiven Kraft, die durchaus nicht nur in der Spontanität gründet, sondern ebenso in einer ausgebildeten Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, in einem gründlichen Sachinteresse, in einem ausgeprägten Sinn für das Funktionieren der Arbeitsprozesse, der auf Erfahrung

beruht und Zusammenarbeit dort organisiert, wo hierarchische oder bürokratische Stellen dazu nicht in der Lage sind. Moderne Kooperation charakterisiert sich durch: kollektive Maßnahmen, verknüpft mit persönlicher Initiative und Selbständigkeit, Sachverstand und Können der Spezialisten als Entscheidungskriterien, Diskussion als Form der Auseinandersetzung, wechselseitige und wechselnde Abhängigkeit der Zusammenarbeitenden, Selbstkontrolle statt Kontrolle von außen, Verschränkung von Planung, Disposition, Ausführung, Kontrolle und Lenkung usw. [...] In diesem kooperativen Netzwerk werden Störungen nicht zentral geregelt, sondern dort, wo sie auftreten, im Moment der Störung, durch die direkt Beteiligten und also am besten Informierten selbst, durch diejenigen, die auch die Folgen ihrer Entscheidungen selber tragen und nicht auf Schwächere abwälzen können.“<sup>27</sup>

Das besondere *Wissen*, das die Voraussetzung für solche praktischen Interventionen darstellt, entwickelt sich parallel zur Entwicklung dieser konkreten Praxis ständig weiter. Das ständige Arbeiten an technischen ‘Grenzwerten’ verschiedenster Art, mit vorher unbekanntem Effekten, das ständige Vordringen auf neuartiges, bislang unbeherrschtes Terrain ist ein Kennzeichen kapitalistischer Produktion. Arbeit in einer sich permanent verändernden Produktion wird zum eigentümlichen „Dauerexperiment“: Es kommt zu keiner systematischen, sondern zu einer faktischen, unvorhersehbaren Variation der experimentellen Variablen. Und die ‘ganzheitlichen’ Konstellationen dieses Dauerexperiments führen zu ‘ganzheitlichen’ Erfahrungen, die kein wissenschaftliches Wissen, sondern Erfahrungs- und Rezeptwissen konstituieren, dessen Bedeutung für die Aufrechterhaltung ‘durchrationalisierter’, ‘verwissenschaftlichter’ Produktionsprozesse chronisch unterschätzt wird.<sup>28</sup> In Wirklichkeit bleibt sie enorm: „Auch bei einer weitgehenden Verwissenschaftlichung der Tiefenstruktur der Produktion bleibt der konkrete Arbeitsvollzug in so starkem Maße auf das Rezeptwissen des Arbeiters angewiesen, daß dessen Vorenthaltung zum Zusammenbruch des Prozesses führt.“<sup>29</sup> Es speist sich zum einen aus in mitunter generationenübergreifenden Lernprozessen angesammelten Industrie- und Betriebserfahrungen, die oft auf informellen Wegen der Qualifizierung bzw. Sozialisation im Arbeitsprozeß weitergegeben werden. Zum anderen wird es immer wieder naturwüchsig im individuellen und kollektiven Arbeitshandeln, im konstruktiv-kreativen Umgang mit Planungsmängeln, Pannen, neuartigen Problemstellungen neu geschaffen und angeeignet. Aus solchen ungeplanten und unsichtbaren Lernprozessen in der Arbeit ergibt sich ein Großteil der „Fähigkeiten zum modifizierenden Arbeitshandeln“<sup>30</sup>, sprich: zur Selbsttätigkeit. Wichtige Merkmale des dabei gewonnenen und wirksamen Produzentenwissens faßt Hoffmann so zusammen: „Ganzheitlichkeit, Komplexität, Rezeptartigkeit; kumulative Entwicklung im Medium der Arbeit selbst; Pluralität [...]; Primat mündlicher

Anleitung, Beobachtung und nachvollziehender Erprobung bei Weitergabe und Aneignung.“<sup>31</sup>

Die Aktivierung solcher Fähigkeiten und Kenntnisse, das Einbringen von Erfindungsgabe und praktischer Intelligenz, war freilich lange Zeit für die Masse der Arbeitenden mit ihrer offiziellen Rolle als rein ausführende, nur vorgegebene Regeln anwendende Funktionsträger eigentlich unvereinbar. Nicht zuletzt deshalb – weil sie oft nicht nur nicht durch die betrieblichen Vorgaben gedeckt waren, sondern diesen *zuwiderliefen* – mußten viele selbsttätige Anpassungs- und Kompensationsleistungen *verdeckt, geheim* erfolgen. Beim bloßen Blick auf die formale Definition der Arbeitsrolle bzw. der Arbeitsaufgabe und auf die vorgegebene ‘Soll-Leistung’ blieb die selbsttätige ‘Mehr-Leistung’ daher auch zwangsläufig unerkannt:

„Die Fähigkeit auf der einen und der Druck auf der anderen Seite, Anweisungen anders auszuführen als vorgesehen, lassen es dazu kommen, daß zwar am Ende das, was beabsichtigt war, produziert wird, daß aber der Weg zu diesem Ende nicht nur in der ‘Soll-Leistung’ gesucht werden darf, sondern auch in der ‘Mehr-Leistung’. Und diese Mehr-Leistung ist eigentlich als Ausgangspunkt der Definition zu wählen, weil in ihr die Anstrengung des Menschen sehr viel offensichtlicher ist als bei bloßen ‘Ausführungs-Leistungen’.“<sup>32</sup> Beim Erbringen der Mehr-Leistung handeln die Arbeitenden „*widerrechtlich*. Denn was sie für die volle Leistung, für das Funktionieren des Apparates, für ihre eigene Lebensfähigkeit leisten, tun sie dann *gegen* die Anordnung“<sup>33</sup>.

Selbsttätigkeit tritt als Normabweichung oder gar Normverletzung auf.<sup>34</sup> Daher rührt, zumindest zum Teil, die immer wieder beschriebene Geheimhaltung, das Verdecken, ja unter Umständen sogar das ‘Verdrängen’ der Selbsttätigkeit – durch die Beteiligten selbst. So muß sie ihnen am Ende als solche nicht einmal mehr bewußt sein: Sie wissen es dann nicht, aber sie tun es. Auf diesen wichtigen Gesichtspunkt ist – wie auf die meisten der hier vorläufig erst angedeuteten Aspekte – weiter unten noch näher einzugehen.<sup>35</sup>

Dafür, daß Selbsttätigkeit auch in weitgehend durchtechnisierten, teilautomatisierten Prozessen für die Aufrechterhaltung der Produktion wesentlich bleibt, haben wir bereits im letzten Kapitel eine Reihe von Hinweisen gefunden.<sup>36</sup> Bei den zitierten Zeugnissen und den auf ihnen aufbauenden theoretischen Erwägungen handelt es sich nicht um Reminiszenzen aus einer inzwischen überwundenen Epoche der Rationalisierung oder Technisierung. Exemplarisch sei nochmals auf die Befunde von Böhle verwiesen, der von einer Vielzahl entsprechender ‘inoffizieller’ Eingriffe in teilautomatisierte Prozeßverläufe berichtet. Diese Eingriffe blieben jedoch häufig verdeckt, „und zwar um so mehr, als die Arbeitskräfte präventiv und antizipatorisch Unregelmäßigkeiten vermeiden und/oder rasch beheben. Dabei handelt es sich hier keineswegs um Übergangserscheinungen; vielmehr ergeben sich



solche Anforderungen an die Arbeitskräfte gerade in Verbindung mit einer fortschreitenden Verwissenschaftlichung und Technisierung in immer wieder neuer Weise.<sup>37</sup> Böhle, der solche Formen der Selbsttätigkeit „subjektivierendes Arbeitshandeln“ nennt, geht – wie bereits dargestellt – davon aus, daß auch die weitere Rationalisierungsentwicklung sich als widersprüchlicher Prozeß der Nutzung *und* Negation solchen Arbeitshandelns vollziehen wird.<sup>38</sup>

Nur analytisch abgrenzbar sind die hier betrachteten Arten der notwendigen Selbsttätigkeit in der Arbeit schließlich – in beiden Varianten – von rein ‘*informalen*’ Gruppenbildungen und sozialen Beziehungen, die ohne intendierten Bezug zum Arbeitsprozeß und ‘Betriebszweck’ sind und ‘neben’ der unmittelbaren Arbeit existieren (wenngleich nicht ohne Rückwirkungen auf dieselbe, was eben jede derartige Abgrenzung schwierig und letztlich künstlich werden läßt). Ebenfalls schwer, aber bereits deutlicher zu unterscheiden sind sie von offenem, sich der dafür vorgesehenen offiziellen Kanäle bedienendem Interessehandeln, als der untersten Ebene der sogenannten ‘*Arbeitspolitik*’ im engeren Sinn (etwa in Form der Konsultation von Betriebsrat und Gewerkschaftsvertretern, der Artikulation von Forderungen in Betriebsversammlungen, von offiziellen Beschwerden gegenüber Vorgesetzten etc.). Die Übergänge sind in beiden Fällen freilich fließend.<sup>39</sup>

Die Arbeitenden machen die widersprüchliche Erfahrung, daß die Entfaltung ihrer individuellen wie kollektiven organisatorischen und erfinderischen Fähigkeiten – und in diesem Sinne: ihrer Subjektivität – sowohl für die Aufrechterhaltung als auch für die Weiterentwicklung der Produktion eine kardinale Voraussetzung ist, daß aber gleichzeitig ihre Verwandlung von Subjekten in Objekte eine zentrale Tendenz der ökonomischen Mechanismen und der betrieblichen Herrschaft darstellt. Es zeigt sich, „daß die widersprüchlichen Strukturen und Prozesse im Industriebetrieb soziales Handeln von Belegschaften notwendig erfordern und dies nicht ein voluntaristischer Akt ist.“<sup>40</sup> Nicht erst aus Anlaß von Interessenverletzungen handeln die Arbeitenden kollektiv und ‘politisch’. In der Arbeit selbst muß bereits ihr Streben nach Selbstorganisation wirksam werden, müssen Keime ihrer Selbstbestimmung existieren, müssen sie in einem emphatischen Sinn handeln: selbsttätig sein. Wir können von dieser Selbsttätigkeit, die den Paradoxien der Fremdbestimmung entspringt, als von einer impliziten Produktivkraft sprechen. Es bleibt zunächst näher zu betrachten, welche Formen sie annimmt und wie ihre spezifischen Merkmale im einzelnen aussehen.

## 2. Das Spektrum und die Sphären der Selbsttätigkeit

Die Bandbreite aktiver Aneignungs- und Verhaltensweisen, die sich in Arbeitsverhältnissen beobachten lassen, ist groß. Sie reicht vom begeisterten Übereifer bei der Erfüllung betrieblicher Ziele und Arbeitsnormen bis zur Sabotage, von der 'bedingten' Leistungserbringung über vielfältigste Formen der Leistungsbegrenzung und Leistungszurückhaltung bis hin zu deren völligem Entzug. Vor allem Befunde aus der US-amerikanischen Industrie- und Organisationsforschung, die sich von jeher eingehender mit informalen Phänomenen beschäftigte, haben immer wieder belegt, daß ein bedeutender Anteil des Verhaltens der Arbeitenden am Arbeitsplatz in irgendeiner Weise von der formalorganisatorischen Agenda abweicht.<sup>41</sup>

Nicht erst im 'Widerstand' gegen die betrieblichen Leistungsansprüche und das Herrschaftssystem zeigt sich subjektive Aneignung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitenden. Jegliches Arbeitshandeln setzt subjektives Mit- und Zutun voraus. Auch ein 'Aufgehen' in der Rolle und völliges 'Einverständnis' mit den organisatorischen Zielen impliziert subjektive Leistungen. Vor allem darf solches 'Einverständnis' keineswegs mit dem blinden Befolgen organisationaler Regeln verwechselt werden. Auch wenn Organisationsziele in hohem Maße verinnerlicht werden, spielt Selbsttätigkeit durchaus eine wichtige Rolle: wenn nämlich Anweisungen und Regeln nicht zieladäquat oder zu diffus oder widersprüchlich sind.<sup>42</sup> Taktische Unterwürfigkeit und das Buhlen um die Gunst von Vorgesetzten oder von anderen Organisationsmitgliedern, um individuelle Vorteile zu erlangen, können ebenfalls mit Selbsttätigkeit verknüpft sein – ohne deshalb Akte von 'Widerstand' zu sein.

Am häufigsten sind gewiß Einstellungen und Strategien einer bloß 'bedingten', gleichsam kalkuliert aufgewendeten Arbeitsmühe, sowohl in quantitativer (Arbeitsmenge und -geschwindigkeit) wie qualitativer Hinsicht (Art der Leistung): Variationen der Arbeitsintensität, Vermeiden von ungeliebten und Übernahme anderer Aufgaben – und vor allem: 'Making out'. Diese in der angloamerikanischen Literatur gebräuchliche Bezeichnung meint das ubiquitäre Moment des Ausbalancierens von Verhaltenszuminungen und eigenen Verhaltenspräferenzen bei der Detailausgestaltung des Arbeitshandelns, das Finden von Wegen, auf denen organisatorische Anforderungen und eigene Bedürfnisse zugleich befriedigt werden können. Hier gibt es einen gut dokumentierten, ungeheuren Phantasie-reichtum beim Erfinden von Strategien zur Verteidigung von Freiräumen und von Würde in der Arbeit. Sie gehen meist mit einer der Geheimhaltung dienenden Erzeugung von 'Smoke screens' einher.

Daß der tägliche Kampf um die Einzelheiten der Leistungsanforderungen und das Aushandeln von Lohn-/Leistungsbalancen eine – wenn auch selten offen zu Tage liegende – Lebensquelle moderner Organisationen darstellt, ist allgemein bekannt und insbesondere für Regime des Leistungslohns häufig herausgearbeitet worden. Hier zeigen sich Merkmale der Selbsttätigkeit aufgrund der unmittelbaren Verknüpfung mit Entlohnungsfragen besonders deutlich: Zeitgewinne und Belastungsminderungen erreichen die Arbeitenden im Akkord durch allerlei 'Kniffe', 'Tricks' und kleine Erfindungen, die es ihnen erlauben, den vorgeschriebenen Ablauf und die vorgegebenen Techniken – in ihrem Interesse, aber auch im Interesse des Produktionsziels – zu umgehen. Was der Arbeiter oder die Arbeiterin als gelungenen 'Kniff' und womöglich die eigentliche eigene Leistung ansieht, wird für das Management zur illegitimen 'Methodenänderung'.<sup>43</sup> Die Verknüpfung mit dem Lohnanreiz färben die erbrachten subjektiven Leistungen in spezifischer Weise ein: sie werden zum notwendigen Einsatz im harten betrieblichen Leistungswettbewerb und im rastlosen individuellen Streben nach Zusatzverdienst.

„Man muß auf die Jagd gehen, man muß sich den Raub sichern, darauf spekulieren, Positionen erobern, man muß dafür wüten, muß dafür jeden Tag winzige, aber letzten Endes lebenswichtige Kämpfe ausfechten, gegeneinander und gegen alle. Alle Fähigkeiten, der Fleiß und das Wissen, die man für eine gute Arbeit braucht, werden in den Dienst des Raubes und damit auf den Kopf gestellt [...].“<sup>44</sup> Ständig müssen wieder neue Möglichkeiten entdeckt werden, um noch schneller arbeiten zu können, und „all das selbständig und insgeheim.“<sup>45</sup> „Ich muß dabei meinen ganzen Erfindungsgeist, mein Wissen, meine Phantasie, meinen Mut einsetzen, und das verursacht – wenn die Sache klappt – ein gewisses Erfolgserlebnis. Deswegen kommt es den Stücklöhnern manchmal so vor, als wären sie es, die das Lohnsystem überlisten, als wären sie es, die jemanden übers Ohr gehauen hätten.“<sup>46</sup>

Die sozialen Prozesse zwischen Arbeitenden und Vorgesetzten, bei denen Selbsttätigkeit solcherart zum kalkulierten Einsatz und Mittel wird, nehmen einen „Wettkampfcharakter“ an.<sup>47</sup> Das „Akkordspiel“ wird gespielt: Die Arbeiter oder die Arbeiterin verheimlicht die eigenständig veränderte Arbeitsweise und die Tricks, und der Meister versucht sie zu entdecken, um die 'Reserven' der Arbeitenden abzubauen. „Der Arbeiter tarnt und versteckt, der Meister sucht. In der Regel beginnt mit jedem neuen Arbeitsauftrag, der nach einigen Tagen wechselt, ein neues Spiel.“<sup>48</sup>

Manches liegt somit im Dunkeln, nicht nur bei der Arbeit unter den Bedingungen des Akkords. Ihr „innerste[s] Kräftefeld, [die] Druckkammer des Arbeitsplatzes“<sup>49</sup>, ist auch unter anderen Entlohnungsformen – allgemein: unter Bedingungen heteronomer Arbeitsverhältnisse – in vielerlei Hinsicht eine Art Dunkelkammer, eine „verborgene Situation“<sup>50</sup>. „Im heutigen Betrieb

erscheinen diese Funktionen als notwendig. So, wie er besteht, muß einiges bekannt sein, einiges aber verborgen bleiben, d.h. auch verheimlicht und verdrängt werden.<sup>51</sup> Sie werden abgedrängt in die diffusen „rückseitigen Regionen“<sup>52</sup> des betrieblichen Sozialzusammenhangs. Die Selbsttätigkeit wirkt typischerweise im Geheimen.<sup>53</sup>

Das hat auch Konsequenzen für die Fähigkeiten und Qualifikationen, die notwendig sind, um in diesem Umfeld zu bestehen. Sie sind noch anderer Natur als die technisch-instrumentellen oder kommunikativen Kompetenzen, die man, neben dem arbeitsbezogenen Wissen, üblicherweise thematisiert. Denn das den Arbeitenden Abverlangte und damit auch ihre Qualifikationen ergeben sich – wie nun schon oft genug betont – gerade nicht direkt aus der offiziellen Definition ihrer Aufgabe. Somit steht auch ihr „Können [...]“ oft im Gegensatz erstens: zu dem von den planenden Stellen veranschlagten Maße, zweitens: zu den sich daraus ergebenden Arbeitsbedingungen. Diese erfordern, daß das Aneignen dieses Könnens außerhalb und gegen die Einplanung geschieht.<sup>54</sup> Die Liste der notwendigen Kenntnisse ist entsprechend zu erweitern. „Dabei sollten auch diejenigen Fähigkeiten berücksichtigt werden, die in der ‘verborgenen Sphäre’ entwickelt werden, also die Technik des Verbergens, die Geschäftstechnik der Kompensation, alle Fähigkeiten, die bei der Manipulierung des Akkordes, wie bei der Umgehung unzutreffender Normen entwickelt werden müssen.“<sup>55</sup>

Die unerkant bleibende, dabei notwendige und selbsttätig erbrachte Mehrleistung ergibt „sich nicht, *nachdem* die eigentliche Arbeit getan [ist], allgemeiner gesagt: ‘außerhalb’ der eigentlichen Arbeit, sondern *in* der Arbeit selbst.“<sup>56</sup> Ebenso verhält es sich mit der Aneignung des Wissens und der Fertigkeiten, die zu dieser Mehr-Leistung befähigen. Wenn auch „außerhalb und gegen die Einplanung“, so doch gleichzeitig mit dem Erlernen der offiziellen organisatorischen Regeln, die sich auf ihre Tätigkeit und die Einordnung in den betrieblichen Zusammenhang beziehen, lernen die Arbeitenden auch, wie sie diese Regeln dazu benutzen können, um ihre Eigenständigkeit und ihre Würde zu behaupten. Die Erfahrung des Erlernens selbst noch von Regeln, deren Hauptziel in der Begrenzung oder im ‘Ausschalten’ der Eigeninitiative besteht, wird immer wieder zur Chance, sie in kreativer Weise umzudeuten, sie sich anzueignen: durch die Entwicklung von Handlungsweisen und Gegenstrategien, die Sphären der Selbsttätigkeit hervorbringen oder verteidigen helfen.<sup>57</sup>

Sphären der Selbsttätigkeit nehmen nicht in allen Fällen wirklich die konturierte Gestalt fest umrissener Normsysteme und dauerhafter Kommunikationsstrukturen an, die sich deutlich vom Formalsystem abheben und abgrenzen

zen. Und doch tendieren sie in diese Richtung: In ihnen findet die (Selbst-) Verwandlung zufällig zusammengewürfelter Individuen in Gruppen und größere Kollektive statt, die eigene kreative Aktivitäten, Widerstandsformen und kulturelle Orientierungen hervorbringen. Diese Sphären haben mit dem „Underlife“ vieles gemeinsam, wie es Goffman in totalen Institutionen beobachtet hat.<sup>58</sup> Sie sind die Welt der Notbehelfe<sup>59</sup> und des impliziten Wissens, der verdeckten kollektiven Produktions- und Kooperationszusammenhänge, der Gruppe mit ihren eigenen Normen, Formen der Selbstorganisation und Interessenvertretung, der informalen Organisation, die notwendig ist zur Aufrechterhaltung der Produktion. Vom aktiven Mitmachen auch gegen die Regeln (oder auch gegen die Mit-Arbeitenden) über die individuellen kleinen Fluchten bis hin zur mehr oder weniger offenen Gegenorganisation – hier entwickeln sich vielfältige Varianten und Muster der Aneignung oder des „Eigen-Sinns“<sup>60</sup>, der Subjektivität und ‘kleinen’ Politik, von entsprechenden Bewußtseins- und Wissensformen und sozialen Normen. Dies sind die unkontrollierbaren Erfahrungsräume einer individuellen und kollektiven Selbsttätigkeit, die aufruhet auf den erwarteten und erzwingbaren ‘normalen’ Leistungen, die widersprüchliche Anforderungen stellen, vor denen bloße Exekution versagt.

Zwar sind überall die Spuren, doch der Fremde vermag sie nur selten zu lesen. Die Gegenstände selbst, deren materielle Arrangements, könnten Zeugnis ablegen von dem widersprüchlichen Zusammenhang ihrer Entstehung und Verwendung, bei der die geheime Selbsttätigkeit der Menschen eine so wichtige Rolle spielt. Betreten wir ein Betriebsmittellager: „An den älteren Apparaten kleine, handwerkliche Veränderungen, die Spuren verbotener ‘Neuerungen’, die der Normabteilung unbekannt blieben.“<sup>61</sup> Wer weiß um ihren Nutzen? Nur die unmittelbar Beteiligten. Wenn es ‘aufflog’, wurden die Vorgabezeiten gekürzt. „Der Schleifraum verbirgt die geheimen Fachkenntnisse der Dreher. Alle haben einen oder zwei Kniffe, mit denen die Messer schneller geschärft werden können [...]. Neben dem Schleifstein baumelt eine einzige Schutzbrille mit gesprungenem Glas an einem Gummiband; sie ist von einer dicken Staubschicht bedeckt. Zwei Tafeln an der Wand schreiben ihren Gebrauch vor.“<sup>62</sup> Noch im hektischen Lärm der Werkstätten und in der gedämpften Gesprächskulisse der Büros schwingen feine Untertöne mit, die auf ihre Befreiung zu hoffen scheinen.

### 3. Managementperspektiven

Das Unternehmen lebt ein Doppelleben: als formale Organisation und realer Produktionsprozeß. Das stellt auch an das Management widersprüchliche Handlungsanforderungen. Die formale Definition dessen, *was passieren sollte*, ist Thema und Aufgabe des Managements. Es entwirft und diktiert entsprechende Pläne, Regeln und Organigramme. Das, *was wirklich passiert*, ergibt sich aus dem Befolgen dieser Pläne, Regeln und Organigramme und aus ihrem Nicht-Befolgen: ihrer Umdeutung und Außerkraftsetzung durch die Selbsttätigkeit der Arbeitenden. Das Unternehmen funktioniert nur, weil seine Normen nicht immer gelten, partiell mißachtet werden. Die formale Definition dessen, was passieren sollte, folgt einem präskriptiven 'Bild' von der Produktion und von den Arbeitenden, das jener funktional-bürokratischen Pseudo-Rationalität entspricht, auf die wir eingangs in diesem Kapitel Bezug nahmen.<sup>63</sup> Sowohl dieses Bild als auch jene Definition müssen die reale Produktion verfehlen. Das Management kämpft aber ständig um ihre 'Umsetzung'. Ihre Absurditäten sind daher keine bloßen theoretischen Mängel, sondern prägen die Wirklichkeit kapitalistischer Organisation. Erstaunlich sind weniger die 'theoretischen Mängel', als vielmehr der Umstand, daß das Management fast Erfolg damit hat, die Menschen in die Kästchen auf einem Organigramm zu verwandeln. Die Verwandlung scheitert nur, weil und insoweit sich die Menschen dagegen wehren.<sup>64</sup>

Das Management ist sich im allgemeinen einer Kluft zwischen seiner Theorie und der Produktionsrealität bewußt und versucht diese Kluft selbst zu überbrücken: durch Schaffung eines betrieblichen Informationssystems, das es mit immer mehr und immer besseren Informationen über die realen Abläufe und wirklichen Tatbestände versorgen soll. Doch ist das Problem der Informationsgewinnung unter bürokratisch-kapitalistischen Bedingungen alles andere als trivial. Zunächst sind die gewonnenen Informationen natürlich abhängig von dem zugrundegelegten Wahrnehmungs- und Deutungsraster: wahrgenommen werden kann stets nur, was in der Gesellschafts- und Produktions-'Theorie' des Managements als relevant erscheint. Entsprechend tendieren die gesammelten Informationen dazu, die Realität zu 'Fakten' zu verarbeiten und auf mechanische Einheiten zu reduzieren; den Arbeiter und die Arbeiterin als ein System von Nerven und Muskeln zu betrachten, das durch gezielte Anreize dazu stimuliert werden kann, bestimmte Gesten und Bewegungen auszuführen; die Einzelelemente des Prozesses zu isolieren und damit die Kooperationserfordernisse notorisch zu unterschätzen.<sup>65</sup> Unabhängig davon kommt hinzu, daß vieles in der Produktion – wie erörtert – bewußt oder

unbewußt vor den Augen des Managements verborgen wird. Die Grenzen der Einsicht in die reale Produktion, die deshalb dem Management gesetzt sind, betont Haraszti vor dem Hintergrund seiner besonderen Erfahrung in scharfer Weise:

„Die Kalkulatoren gefallen sich in der Rolle derer, die exakt ‘wissenschaftlich’ dem Niveau der technischen Entwicklung und der möglichen Leistungssteigerung der Arbeiter folgen. In Wirklichkeit tapsen sie nur im Dunkeln herum, erhöhen blindlings und modifizieren im Falle eines Mißerfolgs; die Qualität müssen sie durch besondere Leute erzwingen. [...] [J]eder weiß, daß sie mit keiner einzigen Information rechnen dürfen, die von uns, den Bedienern der Maschine stammt. Im Gegenteil: ihre ganze ‘Wissenschaft’ bemüht sich nur, unsere dauernde instinktive Sabotage zu überwinden. Auf manchen Gebieten ist diese feindliche Wissenschaft vielleicht in der Lage, die Sabotage zu umgehen und abzuwägen, wozu wir hier und heute als Lohnarbeiter und Vollstrecker eines fremden Willens fähig sind. Sie haben keinen Begriff davon, wozu wir in der Lage wären, ginge es um unsere eigene Sache. Unsere Sabotage besteht in nichts anderem als in der Weigerung, Informationen und Erfahrungen preiszugeben, oder in der Verfälschung derselben.“<sup>66</sup>

So entsteht ein informatorischer Teufelskreis für das Management. Der Betrieb muß anders funktionieren, als von der planenden Stelle her angenommen wird und einsehbar ist. Die ‘Unstimmigkeiten’ werden ‘oben’ weniger sichtbar als ‘unten’. Aber von ‘oben’ wird geplant und kontrolliert. Ein Teil des vom Management definierten Solls und Sollens erweist sich im Prozeß als sachlich und systematisch irrational bzw. nicht durchführbar. So muß sich der oder die Arbeitende wieder gegen das angeblich Durchführbare betätigen. Weil dabei wieder andere Faktoren ins Spiel gebracht werden als vorgesehen – und dies wiederum sehr wahrscheinlich intransparent bleibt –, funktioniert der Betrieb auf eine andere Weise, als man von der planenden Stelle aus annimmt und als das betriebliche Informationssystem erkennen kann. Daher muß ein ‘reibungloser Ablauf’ letztendlich anders hergestellt werden, als es das Managementwissen vorsähe und der formalen Rationalität entspräche: häufig durch Zwang und direkte autoritäre Maßnahmen.

Neben den Strategien einer immer weitergetriebenen Informatisierung und Verwissenschaftlichung oder eines Rückgriffs auf rohe Autoritätsformen gibt es freilich noch andere Methoden, aus der Managementperspektive mit der betrieblichen Doppelwirklichkeit und ihren Problemen umzugehen: die ‘andere Realität’ kann notgedrungen und stillschweigend geduldet werden; sie kann (partiell) anerkannt und das Mittun der Arbeitenden beim Schließen der Kluft zwischen ‘Theorie’ und ‘Praxis’ kann durch ‘Normalisierung’ bestimmter Praktiken und von Freiräumen zu sichern versucht werden<sup>67</sup>; außerdem kann das Management anstreben, ‘Unsicherheitszonen’ auf bestimmte

Bereiche der Organisation einzugrenzen und damit besser kontrollierbar zu machen. Am verbreitetsten ist fraglos die notgedrungene Duldung der Selbsttätigkeit: „Die Betriebsleitung weiß eine Menge von ‘unerlaubten Dingen’, deren Nützlichkeit sie zwar einsieht, gegen die sie aber dauernd Verbote erläßt, weil sie es aus verschiedenen Gründen sich nicht erlauben kann, sie zu ‘erlaubten Dingen’ zu erklären. In diesen Fällen ist die Rechtsbeziehung innerhalb des Betriebes eine völlig verschwommene Angelegenheit. Aus dem Vertrag wird ein Duldungsverhältnis.“<sup>68</sup>

Eine weiterreichende Anerkennung, ja Förderung der schöpferischen Teilhabe der Arbeitenden hat wichtige Voraussetzungen: Es muß – als funktionales Äquivalent direkter Kontrollstrategien – ein Mindestmaß an beiderseitigem Vertrauen und an ‘verantwortlicher Autonomie’ (mit der Betonung auf verantwortlich) geben.<sup>69</sup> Aus der Managementperspektive stellt sich das Problem, wie die Arbeitenden zur aktiven Unterstützung der Managementziele zu bewegen sind, oder in den Worten Burawoys: „Wie können die Arbeiter dazu überredet werden, bei der Herstellung ihres Arbeitsgefängnisses aktiv mitzuarbeiten?“<sup>70</sup> Eine Betriebspolitik, die das, was wir eine implizite Produktivkraft nannten, ausbeuten und gleichzeitig die alten Machtpositionen aufrechterhalten will, führt zu einem widersprüchlichen „Nebeneinander der kooperativen Ansätze und der traditionellen Hierarchie bzw. bürokratischen Organisation“.<sup>71</sup> Beispiele für solche Einbindungs- und Verbindungsversuche sind Human-Relations-Konzepte, insbesondere eine ‘Betriebsklima’-Politik oder auch andere Maßnahmen zur Erhöhung der Betriebsbindung und Schaffung einer Stammebelegschaft. Hillmann deutet solche kostspieligen Bemühungen nicht zu Unrecht auch als eine „Reaktion auf die zentrale Bedeutung [...], die der selbstbestimmten Kooperation als Produktionsfaktor und Profitquelle zugewachsen ist.“<sup>72</sup> Da solche Maßnahmen sich indes im weiterbestehenden bürokratischen Rahmen bewegen, bildet sich mit ihnen noch eine weitere Facette der Doppelwirklichkeit moderner Organisationen heraus.

Angedeutet hatten wir schließlich eine weitere mögliche Strategievariante: die Eingrenzung der Selbsttätigkeit auf bestimmte Organisationsbereiche, gleichsam deren selektive Freigabe und Konzentration.<sup>73</sup> Dies kann entweder bewußt geschehen oder aber naturwüchsig aus direkten Kontrollstrategien resultieren: Wenn die Einengung von Dispositionsmöglichkeiten in einem Bereich erfolgreich ist, kann dies eine Erhöhung in anderen Bereichen hervorrufen. Nicht zuletzt hat ja die Ausbreitung des Taylorismus zur Schaffung indirekter immaterieller Produktionsprozesse größeren Umfangs geführt, die intransparent und schwer zu kontrollieren sind. Analoges gilt für weit weni-



ger spektakuläre, alltägliche Verschiebungen im betrieblichen Kontrollgefüge, wie die Beispiele in der Untersuchung von Lichte zeigen.

Das Management kann Selbsttätigkeit also durchaus dulden oder sogar offizialisieren und zu instrumentalisieren versuchen, kann aber auch immer wieder auf seine Autorität und seine Verfügungsgewalt rekurrieren und zu anderen, größeren Herrschaftsinstrumenten greifen, wenn die Dinge aus dem Ruder zu laufen drohen. Doch ist auch dies zweischneidig: es kann seinerseits zur Quelle von Leistungszurückhaltung und Desorganisation werden. Alle Reaktionsformen und auch die Instrumentalisierungsversuche des Managements bringen neue Widersprüche hervor. Dem Management aber die uneingeschränkte Anerkennung der Selbsttätigkeit anzuraten hieße, ihm seinen Selbstmord vorzuschlagen.<sup>74</sup>

#### 4. Ambivalenzen der Selbsttätigkeit

Auch aus der Sicht der Arbeitenden ist Selbsttätigkeit nicht unbedingt erwünscht und vorgesehen. Die ihnen zugeschriebene Rolle des ausführenden 'Funktionsträgers' verpflichtet sie diesbezüglich zu nichts, und vielleicht präferieren sie die weitestmögliche Konformität. Sie verfügen überdies auch nicht immer über die angemessenen Mittel, das Wissen oder die Informationen, die zur Durchsetzung des Funktionierens oder eigener Interessen gegen die Vorgaben vonnöten wären. Selbsttätigkeit stellt für sie eine zusätzliche Anforderung und in den meisten Fällen eine Belastung dar. Und Erfahrungen mit soeben erwähnten Instrumentalisierungs- und Einbindungsversuchen durch das Managements mögen ebenfalls ins Gewicht fallen. So entsteht auch bei den Arbeitenden eine widersprüchliche Haltung: sie schwanken zwischen Partizipation und Zurückhaltung, zwischen Verweigern, Verdrängen und bewußter Aneignung, die womöglich politische Folgen hat.

Unter den Bedingungen vorgeplanter, in engen zeitlichen Margen abzuwickelnder Ausführungsarbeit sieht sich die Selbsttätigkeit manchen Schwierigkeiten und Hindernissen gegenüber. Die spezifische Mehr-Leistung, die mit ihr verbunden ist, bedeutet oft nicht unerheblichen Zusatzaufwand. Denn es mangelt ihr – quasi definitionsgemäß – an den nötigen Ressourcen: Zeit, Material, Information. Auch diese müssen in der Regel selbsttätig 'organisiert' werden. Bei dieser Gelegenheit sei auch daran erinnert, daß zur Selbsttätigkeit „nicht nur der Teil, der die Desorganisation begleicht, sondern auch [der] Widerstand gegen [...] auferlegte untragbare Bedingungen und zusätzliche Leistungen [gehört]“<sup>75</sup>, also etwa alle Bemühungen, die einer eigenen

Arbeitsökonomie dienen sollen, der Hilfe für Mitarbeitende, dem informellen Kampf um Leistungsnormen etc. Und das Verdecken und Geheimhalten all dieser Aktivitäten absorbiert ebenfalls Energie. So kommt eine ansehnliche Liste von Leistungen zusammen, die bis dato noch in keinem Arbeitsvertrag und in keinem Arbeitsplan Erwähnung gefunden haben.

Die Selbsttätigkeit steht stets unter schwerem Druck. Sie muß den Zwängen kontinuierlicher Produktionsabläufe abgerungen werden, stößt schnell an die Grenzen zu geringer Spielräume, hat sich dem Muß des Funktionierens zu beugen. Letztlich bleiben alle auch noch so kreativen *Aktivitäten* der Arbeitenden von den übergreifenden Bedingungen ihrer *Passivität* grundiert. Selbsttätigkeit verkehrt sich unter solchen Bedingungen zu einem Modus von 'Anpassung' und zur Quelle besonderer Belastungen.

„Man muß sich den Faktoren, die da aufeinander einwirken, fügen, weil sie den Charakter übermächtiger Gewalten angenommen haben. Dieses 'Sich-Fügen', das erkaufte wird mit einer die erträglichen Möglichkeiten überschreitenden Anpassung, Verheimlichung, Verdrängung, hat aus der Übermacht der Situation als Resultat die überall lauernde Angst und einbrechende Nervosität. Angst, Nervosität und Ohnmacht ermöglichen wiederum, daß man sich dem Funktionieren anpaßt.“<sup>76</sup>

Selbsttätigkeit ist daher 'aufreibend'<sup>77</sup> und bringt normalerweise „eine starke nervliche und psychische Belastung mit sich“<sup>78</sup>. Besonders fällt hier das 'Unrecht' des Unterlaufens betrieblicher Vorgaben ins Gewicht sowie der Umstand, daß es unbekannt bleiben muß. Je nach Persönlichkeitsstruktur werden solche Bedingungen dauernder Widerrechtlichkeit oder doch normativer Diffusität unterschiedlich verarbeitet werden. Sie können sicherheit demoralisierend, psychisch belastend und krankheitsfördernd wirken.<sup>79</sup>

Wir hatten gesehen, daß nicht nur verborgene Qualifikationen und Techniken entwickelt werden müssen, sondern auch Techniken des Verbergens selbst. Wichtig ist nun, wie die Arbeitenden im Umgang mit jenen Belastungen diese Techniken auch gleichsam gegen sich selbst wenden: Sie verbergen gewisse Aspekte ihres Handelns vor sich selbst, 'gewöhnen' sich an sie oder drücken sie unter die Schwelle des noch Wahrnehmbaren. So kann es dazu kommen, daß die spezifische Mehr-Leistung, in der die Selbsttätigkeit besteht, auch von ihnen schließlich gar nicht mehr als *besondere* und *originäre* Leistung wahrgenommen wird. Die Arbeitenden halten es dann „für *natürlich*, daß sie, selbst um den Preis ihrer Gesundheit, die Verbote mißachten.“<sup>80</sup> Thomas diskutiert eine Reihe solcher Ausblendungsmechanismen am Beispiel der Lärmbelastung, auch das Phänomen der „Gewöhnung, die ja eigentlich eine Verdrängung genannt werden müßte.“<sup>81</sup> „In dieser Wirkung steht aber der Lärm nur beispielhaft für eine große Zahl von Arbeitsbedingungen, die als ebenso

gefährdend und schädlich angesehen werden müssen, die aber selbst dann, wenn sie in höherem Maße als gefährlich anerkannt sind, aufgrund der Tatsache, daß sie unausweichlich erscheinen, von den Betroffenen nicht allgemein wahrgenommen werden dürfen und können.“<sup>82</sup> Was gesellschaftlich gilt und was nicht, entscheidet darüber, was wahrnehmbar ist und zum 'Thema' werden kann. Das gilt auch und besonders für die Selbsttätigkeit in der Arbeit. So findet die betriebliche Doppelwirklichkeit gleichsam ihre innerpsychische Verlängerung. Auch dem Arbeitenden „bleibt vieles an seiner Situation verborgen und gerät im Prozeß der Arbeit in Verborgenheit. Und zwar ist er zu dieser Verborgenheit gezwungen. Denn wenn sie aufgedeckt wäre, würde ihm die Anpassung erschwert – er würde alle zusammengeraffte Sicherheit verlieren.“<sup>83</sup> Die Gewöhnung und das Ausblenden sind zur 'Anpassung' notwendig, und sie blockieren das Bewußtsein von der eigenen Selbsttätigkeit: „Gewöhnung oder Verdrängung stehen der Erkenntnis im Wege.“<sup>84</sup> All das macht die Situation für die Arbeitenden in mancher Hinsicht nicht ohne weiteres durchschaubar und äußerst ambivalent. Die Mithilfe bei der Lösung von Produktionsproblemen ist zwar notwendig, aber die nötigen Ressourcen und Organisationsformen werden vorenthalten und unterdrückt; gleichzeitig versucht das Management, die Fähigkeit der Arbeitenden zur Selbsttätigkeit – partiell und selektiv – zu nutzen. Die Partizipation hält sich deshalb in Grenzen, Leistung wird zurückgehalten, Ideen und Verbesserungen bleiben geheim; und alle halten die Fassade des Respekts vor den offiziellen Normen aufrecht. Die Widersprüche sind auch in den Vorstellungen und im Verhalten der Arbeiter virulent. Einige Momente der Situation faßt Lichte folgendermaßen zusammen:

„In dieser dialektischen Verknüpfung von subjektiver Ausgestaltung der im Produktionsprozeß notwendigen Dispositionsspielräume im Sinne einer Aneignung und Veränderung des Produktionsprozesses schaffen die Arbeiter einerseits kollektive Arbeitsformen, produzieren aber gleichzeitig Konkurrenzverhältnisse zu anderen Belegschaftsteilen. Indem sich die Arbeiter die objektiven Produktionsbedingungen durch Arbeitshandeln subjektiv aneignen und auszugestalten versuchen, helfen sie, den Produktionsprozeß in Gang zu setzen, wirken verändernd auf ihn ein, entwickeln alternatives Arbeitshandeln, das durchaus der Verwertungsdominanz nicht zu widersprechen braucht und reproduzieren doch damit diesen Produktionsprozeß immer wieder als ein Verhältnis, dem sie sich nicht nur nicht entziehen können, weil sie ihre Arbeitskraft verkaufen müssen, sondern auch, weil ihnen die Ergebnisse des Produktionsprozesses in Form konfliktverursachender, -lenkender und handlungsbeschränkender Strukturen gegenüberstehen.“<sup>85</sup>

Doch die Arbeitenden sind den Widersprüchen nicht passiv ausgesetzt. Sie handeln und führen im Arbeitsalltag einen impliziten Kampf um die Aneignung

nung ihrer Arbeit und ihrer Selbsttätigkeit. Wenn sie es lernen, sich die Zusammenhänge, denen letztere zugrundeliegt, transparent zu machen und handelnd zu handhaben, erlangen sie dadurch Machtpositionen in der betrieblichen Interessenausgleichung.

„Das Produktionswissen der Belegschaft kann aufgrund der Widersprüchlichkeit der Produktionsbedingungen zum Mittel der Interessenwahrung und -durchsetzung werden. [...] Voraussetzung dafür ist die Aneignung der objektiven Produktionsbedingungen durch die den Produktionsprozeß praktisch bewältigende Belegschaft, der subjektive Nachvollzug des Produktionsvorganges durch die Arbeitenden selbst.“<sup>86</sup>

Die Widersprüchlichkeit des Produktionsprozesses und die Notwendigkeit der Selbsttätigkeit bringen „notwendig kollektive Aneignungsformen und zugleich deren ständige Infragestellung“<sup>87</sup> mit sich. Die Sphären der Selbsttätigkeit sind für die Arbeitenden nicht ohne weiteres 'disponibel' und nehmen selbst innerhalb einer Belegschaft unterschiedliche Gestalt an und sind unterschiedlich verteilt. Gleichwohl konstituieren sie Machtpositionen und bilden Ansatzpunkte betrieblichen Konflikthandelns. In schwierigen Lernprozessen *in der Arbeit* müssen sich die Arbeitenden jene Sphären und damit ihre Konfliktfähigkeit anzueignen versuchen. „Über die Fähigkeit zur Inangriffnahme und -haltung des Produktionsapparates entwickelt sich auch die Fähigkeit zur Durchsetzung von Forderungen und Abwehr von Verhaltenszumen mit Hilfe des Produktionsprozesses.“<sup>88</sup> Es dürfte ein breites Spektrum solcher Aneignungsweisen geben. Formen gleichberechtigter Kooperation werden dabei ebenso zu beobachten sein wie Formen individueller oder gruppenförmiger Konkurrenz und des Ausschlusses anderer aus dem Aneignungszusammenhang. Je nachdem, wie solche Lernprozesse im einzelnen verlaufen, sind die Chancen dauerhafter 'Politisierung' der Selbsttätigkeit größer oder geringer.<sup>89</sup>

Der Erfolg einer solchen 'Politisierung' zeigt sich im industriellen Konflikt. Und hier offenbaren sich bisweilen die selbsttätigen Potenzen der Arbeitenden in besonders deutlicher Weise. Die verdeckten, verheimlichten Potentiale „werden in bestimmten Arbeitskämpfen freigesetzt, wo sie allerdings meistens in der destruktiven Variante ihrer Möglichkeiten sichtbar werden.“<sup>90</sup> Die Kampfform des Vorenthaltens von Selbsttätigkeit, des sogenannten Dienstes nach Vorschrift, haben wir schon erwähnt. Bei Betriebsbesetzungen kann es dagegen zu ihrer positiven Wendung, zur koordinierten Aktualisierung der Fähigkeit zur Selbsttätigkeit bei der Weiterführung betrieblicher Aktivitäten kommen. Ein Beispiel wie das der britischen Firma Lucas Aerospace, wo die Belegschaft ihre kumulierte Intelligenz und ihr Erfahrungswissen in einen seinerzeit – Mitte der siebziger Jahre – weithin beachteten

alternativen Produktionsplan umsetzte,<sup>91</sup> gehört auch in eine entsprechende Liste, die sich unschwer verlängern ließe.

Nicht erst in solchen deutlich sichtbaren Aktionen scheinen die Möglichkeiten nicht-heteronomer Arbeitsverhältnisse auf. Das von Haraszti dargestellte Phänomen des 'Schwarzarbeitens' verweist auf die unspektakulären Pendanten solcher Aktionen im betrieblichen Alltag. Der Ausdruck Schwarzarbeiten<sup>92</sup> weckt falsche Assoziationen: Es geht um – aus der Betriebsicht – 'nutzlose' Gegenstände, die die Arbeiter in den eroberten Poren des Arbeitstags für sich selbst herstellen; zum anderen bezeichnet der Ausdruck auch gewisse Arbeiten unter der Hand und außer der Reihe (etwa das Herstellen von kleinen Hilfswerkzeugen oder ähnliches). Schwarzarbeiten ist „Arbeit als Selbstzweck“<sup>93</sup> und eine Art Leidenschaft. „Der Grund dafür ist zweifellos, daß diese Arbeit von uns selbst geplant und so gemacht werden kann, wie wir es wollen.“<sup>94</sup> Viele kleine Produkte (Aschenbecher, Messer, Spielzeug und ähnliches, zum Teil auch als Geschenk verwendet) entstehen auf diese Weise.

„Wenn [der Arbeiter] das Produkt benutzen wird, so wird er daran vor allem genießen, daß er es zustandegebracht hat, daß er weiß, wann, wie, woraus er es gemacht hat, daß er über diese Existenz entschieden hat. Diese ärmliche, unter Opfern und heimlich vollbrachte, auf den Eigenbedarf beschränkte Schwarzarbeit ist die einzige Möglichkeit der freien, schöpferischen Arbeit, ihr Keim, ihr Modell – das ist das Geheimnis ihrer Leidenschaft. [...] Die Freude an der Arbeit ohne Kalkulator, Kontrolleur und Hallenleiter unterstützt die selbständige, unkontrollierte Tätigkeit.“<sup>95</sup> „Die Freude über die Einheit von Planung und Ausführung kontrastiert aufs Schärfste mit unserer alltäglichen Arbeit.“<sup>96</sup> Die Konkurrenz zwischen den Arbeitern verliert an Bedeutung, freiwillige Zusammenarbeit entwickelt sich, und die meisten Freundschaften fingen bei gemeinsamer Schwarzarbeit an. „Diese Freuden über 'das andere' werden natürlich durch das Bewußtsein kaputtgemacht, daß es nur die Freuden einer Oase in der Wüste der Lohnarbeit sind.“<sup>97</sup> „So führen die zwei Schritte in Richtung des Sinnlosen – *nutzlose* Dinge produzieren, *auf den Lohn verzichten* – in Wirklichkeit in Richtung der Freiheit, um dann sehr schnell an die Schranke der Lohnarbeit zu stoßen. Es ist ein erfolgloser Versuch, aus dem Kosmos der Lohnarbeit zu desertieren.“<sup>98</sup> „Die Schwarzarbeit ist – gerade durch ihre Sinnlosigkeit vom Gesichtspunkt der Fabrik aus – die stille, standhafte Ankündigung des Bedürfnisses nach einer Arbeit, die einen einzigen, übermächtigen Anreiz hat, die Überzeugung nämlich, daß unsere Arbeit, unser Leben und Selbstbewußtsein durch unsere eigenen Ziele geleitet werden.“<sup>99</sup>

„[D]ie Botschaft der Schwarzarbeit, der paar Minuten, in denen unsere Energie und unsere Fähigkeiten auferstehen“<sup>100</sup>, besteht für Haraszti also darin, daß hier „der Keim eines ganz anderen Sinnes verborgen liegt: Der Sinn der mit Freude geleisteten Arbeit“<sup>101</sup> – und der Wunschtraum ihrer autonomen Organisation. Aber die jenseits des geltenden Realitätsprinzips liegende Bedeutung dieses Wunschtraums ist unter dem allgegenwärtigen Druck der

Verhältnisse nur schwer zu entziffern. „Ich konnte es auch an meinen Kollegen beobachten, daß sie für *alles* Worte finden können, nur für diesen zweifellos existenten, in den Augenblicken“ der Selbsttätigkeit „sich stotternd offenbarenden Traum nicht.“<sup>102</sup>

## 5. Ausblick: Bestimmungsgründe und Potentiale der Selbsttätigkeit

Rekapitulieren wir nun noch einmal eine Reihe der erörterten Aspekte und knüpfen einige weiterführende Überlegungen und Fragen an. Entgegen der früher – und zumal zu Zeiten der Entstehung der Studien, auf die wir uns gestützt haben – verbreiteten Vorstellung, daß durch Technisierung, Arbeitsteilung und Kontrolle im Betrieb die Subjektivität der Arbeitenden immer mehr zurückgedrängt, immer mehr unterdrückt, immer weniger nötig werde, ergibt sich aus dem Entwickelten die Folgerung, daß kapitalistische Herrschaft und Arbeitsteilung notwendig bestimmte Formen von Subjektivität auf Seiten der Beherrschten hervorbringt und voraussetzt. Es gibt ‘systemfremde’ Bedingungen des Funktionierens des bürokratisch-kapitalistischen Arbeitssystems, und diese Bedingungen werden von diesem System immer wieder notwendig hervorgebracht – und unterdrückt. Damit erweist sich die zum Teil auch gesellschaftstheoretisch wirksame Idee der Möglichkeit einer vollständig fremdbestimmten Setzung von Handlungszielen, einer vollständigen Instrumentalisierbarkeit lebendiger Arbeit als gänzlich unangemessen. Die erörterten Phänomene belegen eindrücklich, daß auch für den Bereich des instrumentellen Handelns vielfältige Chancen der Erfahrung von Heteronomie, von sozialer Fremdbestimmtheit des Handelns existieren. Nicht etwa erst aus dem Bewußtsein „systemisch verzerrter Kommunikationsverhältnisse“ (Habermas), sondern schon aus der Erfahrung der Unterdrückung des systemisch erzwungenen Anspruchs auf Selbsttätigkeit in der Arbeit resultiert moralisch-praktisches, politisch relevantes Wissen.<sup>103</sup> Die Gründe hierfür liegen in der strukturell bedingten, partiellen ‘Blindheit’ des betrieblichen Herrschaftssystems, in der profunden Widersprüchlichkeit seiner Zielsetzungen und der Mittel, deren es sich bedient. Wodurch entstehen diese blinden Flecken des bürokratisch-kapitalistischen Projekts?

Ausgehend von den ausgewerteten Studien oder auch mit Bezug auf die Diskussionen im letzten Kapitel bieten sich verschiedene Erklärungsmöglichkeiten an. Obwohl die orthodoxe marxistische Sichtweise, wie wir bereits andeuteten, ganz ähnlich wie die traditionelle Arbeitssoziologie gewisse Af-

finitäten zum bürokratisch-kapitalistischen 'Selbstbild' besitzt und deshalb auch zur Ausblendung unserer Problematik neigt, läßt sich doch auch eine marxistische Erklärung formulieren. So versucht Lichte, seine Befunde im Rekurs auf das widersprüchliche gesellschaftliche Verhältnis zwischen Produktionsmitteleignern und Arbeitskraftbesitzern sowie den doppelten, Gebrauchswert und Tauschwert setzenden Charakter der Arbeit zu theoretisieren und dies für die betriebliche Ebene konkret zu entfalten. Er fragt danach, welche Handlungsbedingungen und -anforderungen aus diesem widersprüchlichen Verhältnis für die Arbeitenden resultieren. Sie werden einerseits zu individuellen Lohnarbeitern, zwischen denen Konkurrenz herrscht; diese Konkurrenz muß aber im Produktionsprozeß zurücktreten, ein betrieblicher 'Gesamtarbeiter' konstituiert sich. Einerseits von außen aufgezwungen, ist diese Verwandlung aber gleichzeitig nur möglich als eine durch subjektive Leistungen der Arbeitenden ausgeformte und nachvollzogene. Daraus ergibt sich ein notwendiges 'Oszillieren' zwischen Objekt- und Subjektstatus: „Die Lohnarbeiter im Betrieb sind [...] Subjekte des Produktionsprozesses als Träger nützlicher Arbeit, werden aber unter der Dominanz des Verwertungsprinzips als Objekte im Produktionsprozeß vom Kapital angewendet und seiner Herrschaft zum Zwecke der Verwertung untergeordnet.“<sup>104</sup> Beide Momente sind untrennbar, es handelt sich um eine widersprüchliche Unterwerfung, und eine spezifische Konfliktdynamik ist die Folge: Beide „Elemente liegen im ständigen Widerstreit miteinander, sind aber im unmittelbaren Produktionsprozeß nicht voneinander zu trennen.“<sup>105</sup>

Man kann Phänomene der Selbsttätigkeit auch in bezug auf die Stofflichkeit und Logik von Arbeitsprozessen thematisieren, auf die – worauf wir schon im letzten Kapitel verwiesen – Ekardt, Löffler und Hengstenberg ihr Augenmerk richten. Demnach muß sich Arbeitshandeln zum einen an fremdgesetzten Zielen und Methoden und zum anderen an der objektiven Logik des Arbeitsprozesses orientieren. Ekardt, Löffler und Hengstenberg postulieren eine Stofflichkeit und Eigenlogik von Arbeitsprozessen, die als solche kein 'formalisierbarer' Organisationstatbestand ist und daher auch weder vom Kapital noch vom Management 'besessen' und restlos instrumentalisiert werden kann. Diese Stofflichkeit und Logik „bildet einen überindividuellen und jeder spezifischen Arbeitsorganisation zugrundeliegenden allgemeinen gesellschaftlichen und kulturellen Tatbestand einer jeweils bestimmten technisch-zivilisatorischen Entwicklungsstufe.“<sup>106</sup> Diese arbeitsstoffliche Basis und notwendige Prozeßstruktur setzt objektiv Ansprüche an Selbsttätigkeit, da die Prozeßziele sonst nicht zu erreichen sind.<sup>107</sup> „Gerade indem die Arbeitenden der ihnen fremd auferlegten Objektivität folgen, stützen sie sich auf eine andere

Objektivität; arbeiten bedeutet, zwischen diesen objektiven Welten sich selbst zu behaupten.<sup>108</sup> „Für das arbeitende Subjekt bildet diese (Vermittlungs-) Notwendigkeit die Bedingung der Möglichkeit von Autonomie in einer objektiv strukturierten Welt.“<sup>109</sup> Und sie schlußfolgern: „Zu denken ist sowohl an die Möglichkeit der Transformation funktional notwendiger Subjektivität in dysfunktionale Widerstandspotentiale, aber auch an die erneute Abdrängung solcher Potentiale in die Latenz, wenn sich Unterdrückungserfahrungen verbinden mit der Selbsterfahrung funktional formaler Autonomie.“<sup>110</sup>

Weit stärker auf die Besonderheiten bürokratisch-kapitalistischer Herrschaftsstrukturen hebt eine Erklärungsstrategie ab, die Castoriadis ausgearbeitet hat. Sie rückt die jenen Strukturen eigentümlichen Formen der Trennung von Planung und Ausführung, der Etablierung eines externen Managements und der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages ins Zentrum. Der Inhalt der Arbeit muß immer wieder neu definiert werden, doch erweist sich die Lösung dieser Definitionsfrage aus einer externen Managementperspektive letztlich als unmöglich. Die Ignoranz des Managements in bezug auf die realen Prozesse ist sozial bedingt, eine rationale Planung kann es vor diesem Hintergrund nicht geben. Das Funktionieren des Systems muß gegen die auf dieser Grundlage generierten Normen sichergestellt werden.<sup>111</sup> Der Taylorismus war ein Versuch, mit diesen Problemen umzugehen, der jedoch auch nur partiell erfolgreich sein konnte; die tägliche Krise der Produktion ging weiter. Castoriadis lenkt den Blick auch stärker auf das 'Menschenbild' und die 'Produktionstheorie' des Managements.<sup>112</sup> Während das wirkliche 'Subjekt' des Produktionsprozesses mehr und mehr aus der Kollektivität der Arbeitenden besteht, geht dieses höchst selektive, ideologische Bild des Arbeitenden – das aus der sozialen Position des Managements resultiert – vom vereinzelt Arbeiter, vom individuellen Produzenten aus und somit von künstlich isolierten Elementen. Es führt dazu, daß nur entsprechend 'gefilterte' Informationen aus der Produktion überhaupt wahrgenommen und als relevant betrachtet werden.

Man kann indes auch die möglicherweise 'ideologischen' Konsequenzen der Selbsttätigkeit für die Arbeitenden hervorheben. Sie wird dann, wie bei Burawoy, zum Moment einer besonders raffinierten Form der Manipulation: Hier ist es das Management selbst, das bewußt Freiräume schafft oder beläßt und dadurch eine Art Spielwiese mit scheinbaren Wahlmöglichkeiten bereitstellt. Durch das Mitspielen reproduziert sich Einverständnis mit Herrschaft. „Im Rahmen dieser Arena versuchen die Arbeiter, Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu gewinnen [...]. Eine solche Anpassung an die Arbeit ist oft in Form von Spielen sozial organisiert“<sup>113</sup>. Dies wird vom Management so lange geduldet, wie es die Produktion aufrechterhält. „Eine solche minimale



Verwirklichung des radikalen Bedürfnisses, die eigene Arbeit zu kontrollieren, wird zu einem grundlegenden Bestandteil der Zustimmung zur kapitalistischen Produktion.<sup>114</sup> So kurzschlüssig und überzogen diese Argumentation auch sein mag<sup>115</sup>, so wichtig ist doch die Frage, die sie aufwirft: nämlich inwieweit das Phänomen der Selbsttätigkeit selbst wieder beherrscht, 'eingepflanzt' und funktionalisiert werden kann. Vor diese Frage stellen uns heute auch wieder die partizipativen Managementstrategien. Wir werden uns deshalb in Kapitel V noch ausführlich mit ihr auseinandersetzen müssen.

An gleichsam transzendierende Potentiale der Selbsttätigkeit wäre jedenfalls in einer Burawoy folgenden Perspektive kaum zu denken. Anders verhielte es sich damit, folgte man einer der ersten drei Deutungsvarianten und einigen Hinweisen, die sich schon in den verwendeten Quellen fanden. Demnach ist der Arbeitsalltag nicht nur per se politisch und konfliktorisch. Aus seinen verdeckten Kämpfen und aus der impliziten Selbsttätigkeit, die in ihm stetig wirkt, lassen sich Bedeutungen herauslesen, die über das Bestehende hinausweisen. Durch sie erscheint – verdeckt, verdrängt, pervertiert, instrumentalisiert – innerhalb der herrschenden sozialen Realität eine mögliche alternative Organisationsform: selbstbestimmte, autonome Produktion. Neben Castoriadis zieht vor allem auch Hillmann entsprechende Schlußfolgerungen. Er will in den genannten Erscheinungen die Vorzeichen einer „Belegschaftskooperation“ erkennen: der „Möglichkeit einer betrieblichen Kooperation, die alle Belegschaftsmitglieder einbezieht und aus der schöpferischen Initiative aller Arbeitnehmer hervorgeht“, das heißt einer „selbstbestimmten und sich selbst regelnden Produktions- und Informationsorganisation“.<sup>116</sup>

Wir deuten hier solche weitreichenden theoretischen und praktischen Fragen, die sich aus den dargestellten empirischen Befunden und den Überlegungen, die wir in diesem Kapitel angestellt haben, ergeben, vorläufig erst an. Im Zusammenhang mit dem weiterführenden theoretischen Klärungsversuch des nächsten Kapitels und den resümierenden Erwägungen des Schlußkapitels werden wir sie wieder aufnehmen.<sup>117</sup> Wichtig ist unser paradoxer Hauptbefund: Selbsttätigkeit ist eine wesentliche Bedingung heteronomer Arbeit und der Lebensfähigkeit bürokratisch-kapitalistischer Organisationen. Die vorherrschenden Theorien über die Arbeit behandeln hingegen die Selbsttätigkeit der Arbeitenden entweder als Abweichung und Ausnahme, die früher oder später eliminiert werden kann, oder als theoretisch trivial. Es wird nun darum gehen, eine theoretische Alternative hierzu zu entwickeln, die unserem Hauptbefund Rechnung trägt.

## IV. Bausteine einer kritischen Theorie kapitalistischer Produktion

Die traditionellen Ansätze der deutschen Arbeitssoziologie sind, wie wir in Kapitel II sahen, nicht in der Lage, die subjektiven Leistungen der Arbeitenden, ihr aktives Zutun im Produktionsprozeß, kurz: ihr Arbeiten als Handeln hinreichend zu erfassen. Diesem Mangel korrespondiert, so erwies sich ebenfalls, ihr frappierendes Desinteresse an der konkreten Herrschaftspraxis des Managements und den aus ihr resultierenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen. Die weißen Flecken und schiefen Perspektiven, die deshalb ihr Bild von der Arbeitsrealität verunstalten, verdanken sich ihrem unzulänglichen theoretischen Rahmen. Phänomene verdrängter Selbsttätigkeit, wie wir sie soeben erörterten, können in ihm keinen systematischen Stellenwert beanspruchen. Die innerhalb und außerhalb der Arbeitssoziologie in den letzten beiden Jahrzehnten formulierte Kritik hat diesen Rahmen zwar erschüttert und auf manche Einseitigkeit des traditionellen Bildes wie auf nötige Korrekturen hingewiesen. Allenfalls ansatzweise hat dies aber bislang zur Entwicklung alternativer Konzepte geführt, die jenen Phänomenen den ihnen gebührenden Rang einräumen, und noch weniger zum Versuch einer entsprechenden Revision der Analysekatégorien und Untersuchungsmethoden. In diesem Kapitel sollen einige Schritte in diese Richtung unternommen werden.

Die Einführung zentraler Begriffe und Theoreme der Gesellschaftstheorie von Cornelius Castoriadis bildet dabei den Ausgangspunkt (Abschnitt 1). Sie sollen dabei helfen, ein Gerüst und einige Bausteine für den Weiterbau an einer kritischen Theorie der kapitalistischen Produktion bereitzustellen, die tragfähiger sind als diejenigen, welche, zunehmend implizit, bei der traditionellen arbeitssoziologischen Konzeptualisierung und Analyse von Arbeitsverhältnissen in Anschlag kommen (Abschnitt 2). Daß eine Anlehnung an die Theorie von Castoriadis im arbeitssoziologischen Zusammenhang nicht nur möglich, sondern sogar naheliegend ist, mag denen, die nur seine späteren Arbeiten – insbesondere *Gesellschaft als imaginäre Institution*<sup>1</sup> – kennen, vielleicht nicht auf den ersten Blick einleuchten. Es gründet gleichwohl in deutlichen Affi-

nitäten zwischen der ursprünglichen Fragestellung und Problemsicht von Castoriadis und dem Fragehorizont, wie er sich auch für uns nun abzeichnet. Ihre reife Gestalt erhielt seine Theorie im Verlauf einer langen und gründlichen Überarbeitung, Vertiefung und Ausweitung theoretischer wie politischer Motive und Anstrengungen, die von Anfang an um das epochale Problem bürokratischer Organisation und deren Überwindung kreisen.<sup>2</sup> Bürokratie stellt für Castoriadis den Inbegriff moderner Formen gesellschaftlicher Fremdbestimmung dar. Und die Bestrebungen zu deren Überwindung versucht er, in Orientierung an der Leitidee der Autonomie, zusammenzufassen und aufzuklären; die Perspektive, die hier aufscheint, ist die konkrete Utopie der autonomen Arbeit (Abschnitt 3). So ist es also kein Zufall, daß noch die allgemeinsten sozialontologischen und politisch-philosophischen Erwägungen von Castoriadis bei näherem Hinsehen in einer erhellenden Beziehung zu der uns im weiteren Fortgang dieses Kapitels beschäftigenden materialen Frage stehen: der Frage einer angemessenen Analyse und Kritik der kapitalistischen Institution der Arbeit. Was unsere Erörterung dieser Frage ergibt, fassen wir im abschließenden Abschnitt dieses Kapitels zusammen (Abschnitt 4).

## **1. Die imaginäre Institution gesellschaftlicher Heteronomie**

### **Gesellschaft als imaginäre Institution**

Der Begriff der imaginären Institution zielt auf die besondere Seinsweise des gesellschaftlich-geschichtlichen Feldes. Er hat zunächst einen Prozeßsinn, hebt also zuallererst auf das Instituieren, das Einrichten, das Setzen gesellschaftlicher Formen oder Ordnungen ab. Als *Movens* wie als Resultat dieses Prozesses erscheint das Imaginäre: die sinnerschöpfende gesellschaftliche Einbildungskraft des anonymen Kollektivs, Instituierendes und Instituiertes, Bildendes und Bild, Satz und Gesetz, Strömung und Sediment im Fluß gesellschaftlich-geschichtlicher Selbstinstitution. Den Kern jeder Institution bilden historisch-spezifische gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen.

Der Institutionenbegriff der von Durkheim ausgehenden soziologischen Tradition erhält hier eine kulturanthropologisch und philosophisch radikale Wendung und Zuspitzung.<sup>3</sup> Im Unterschied zu den funktionalistischen Beiklängen, die er in der soziologischen Tradition hat, dient er bei Castoriadis gerade der Grundlegung eines Gesellschaftskonzeptes, das der sinnhaften und kreativen Komponente des Sozialen in besonderer Weise Rechnung tragen

und dadurch auch theoretische wie praktische Kurzschlüsse der marxistischen Tradition korrigieren will.<sup>4</sup> Gewiß haben Institutionen wichtige funktionale Aspekte, vor allem jedoch existieren sie „als gesellschaftlich anerkannte Symbolsysteme. Ihre Leistung besteht darin, Symbole (Signifikanten) mit Signifikaten (Vorstellungen, Ordnungen, Geboten oder Anreizen, etwas zu tun oder zu lassen – also Bedeutungen im weitesten Sinne) zu verknüpfen und ihnen als solche Geltung zu verschaffen, d.h. diese Verknüpfung innerhalb der jeweiligen Gesellschaft oder Gruppe mehr oder weniger obligatorisch zu machen.“<sup>5</sup> In manchen, jedoch längst nicht allen Fällen ist ihre Geltung durch Zwang und offene Sanktionen gesichert, in den meisten durch Gehorsam, Konsens, Legitimität, Glauben – und immer durch Sozialisation: die Verwandlung von Soma und Psyche des Säuglings in ein gesellschaftliches Individuum. Neben Normen, Werten, Sprache, Werkzeugen, der Art und Weise, wie Dinge getan und behandelt werden, ist auch das Individuum eine Institution in diesem weiten und grundlegenden Sinn.<sup>6</sup>

Der Gesamtkomplex der Institutionen formt ein kohärentes Ganzes, eine je historisch-spezifische Gesellschaftsform. Ihre Spezifität und ihre Kohärenz verdankt sie den besonderen Sinngehalten, auf die sie sich bezieht, „um sich selbst, die Welt und ihren Platz im Rahmen der letzteren zu bestimmen“,<sup>7</sup> und die Castoriadis gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen nennt.

„Die Funktionalität erborgt sich ihren Sinn anderswo; der Symbolismus ist wohl oder übel auf etwas Außersymbolisches bezogen, was aber auch nicht bloß Reales oder Rationales ist. Dieses Element, das der Funktionalität jedes institutionellen Systems eine besondere Ausrichtung gibt und das die Wahl und die Verknüpfungen der symbolischen Netze überdeterminiert; dieses Element, das sich jede geschichtliche Epoche schafft und in dem sie unnachahmlich ausdrückt, wie sie ihre eigene Existenz, ihre Welt und ihre Beziehungen zu dieser erlebt, sieht und gestaltet; dieses ursprünglich strukturierende Moment, diese Quelle unbezweifelbaren Sinns, dieser Träger aller Verknüpfungen und Unterscheidungen zwischen Wichtigem und Unwichtigem, dieser Ursprung der Seinsbereicherung, den die Gegenstände praktischer, affektiver oder intellektueller, individueller oder kollektiver Besetzungen erfahren – dieses Element ist nichts anderes als das Imaginäre der Gesellschaft oder der jeweiligen Epoche.“<sup>8</sup>

Der Begriff des Imaginären bietet Anlaß zu Mißverständnissen. Wenn wir uns dieses von Castoriadis in den Rang einer Schlüsselkategorie gehobenen Begriffes vergewissern wollen, ohne uns in dem diffusen und schillernden Bedeutungshorizont des Wortes zu verlieren, sind daher Vorsicht und Sorgfalt geboten. Die Schwierigkeiten wurzeln vor allem darin, daß das Imaginäre – als ‘Einbildung’ und ‘Phantasiewelt’ – nicht nur im Wortgebrauch der Umgangssprache, sondern im gesamten überkommenen Denken immer nur negativ, als Derivat, als Abgeleitetes, als das ‘Unwirkliche’ par excellence

gedacht wird. Es vermag bestenfalls getreue Kopien, meist jedoch bloß fehlerhafte Imitationen und verzerrende Nachbildungen eines schon vorher und unabhängig von ihm existierenden 'Wirklichen' zu liefern, dem unsere eigentliche Aufmerksamkeit gebührt. Die Lesart, die Castoriadis vorschlägt, ist dem diametral entgegengesetzt: Ohne die positiven Setzungen einer radikalen Imagination gibt es keine 'Realität', sie gehen der Unterscheidung zwischen dem 'Wirklichen' und dem 'Fiktiven' (als eines sekundären Imaginären) je schon voraus, machen sie für die jeweilige Gesellschaft erst möglich und sinnvoll.<sup>9</sup> Castoriadis verwendet den Begriff der Imagination, weil sich mit ihm zwei für ihn entscheidende Konnotationen verbinden: der Verweis auf 'Bilder' oder 'Figuren' im weitesten Sinne, nämlich von *Formen*; und der Verweis auf die Idee der *Schöpfung*.<sup>10</sup> Die Gesellschaft schöpft sich selbst immer wieder als Form – als Institution mit einem Netz imaginärer Bedeutungen – und immer wieder als neue, einzigartige Form, deren Kern aus je besonderen, epochenspezifischen gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen besteht: Geister, Götter, Gott; *polis*, Bürger, Nation, Staat, Partei; Ware, Geld, Kapital, Zinsrate; Tabu, Tugend, Sünde; Mann, Frau, Kind in ihrer von der jeweiligen Gesellschaft geschaffenen Ausprägung.<sup>11</sup>

An den imaginären Bedeutungen versucht Castoriadis nicht nur, die ontologische Eigenart der gesellschaftlich-geschichtlichen, sondern auch der psychischen Welt abzulesen. Die Seinsweise der psychischen Welt erschließt sich ihm durch die intensive Auseinandersetzung mit der Freudschen Theorie.<sup>12</sup> Diese mündet in eine „Umwandlung der psychoanalytischen Perspektive in eine Fundamentalanthropologie besonderer Art“,<sup>13</sup> welche im „monadischen“, unbewußten Kern der Psyche das radikale Imaginäre, den „ungeteilte[n] Strom von Vorstellungen/Affekten/Intentionen“,<sup>14</sup> und mit ihm die „letztendliche Grundlage wie auch das paradigmatische Vorbild der sozialen Kreativität“<sup>15</sup> aufdeckt. Die radikale Imagination wird zum spezifischen Gattungsmerkmal.

Die Seinsweise der gesellschaftlich-geschichtlichen Welt transzendiert indes jede mögliche Hervorbringung der Psyche. Die Institution und die in ihr verkörperten gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen sind Schöpfungen einer anderen, kollektiv-anonymen Quelle, des radikalen *instituienden* Imaginären. Das Gesellschaftlich-Geschichtliche ist nicht nur irreduzibel auf psychische Leistungen und Inhalte, es überschreitet auch weit den Horizont der „Intersubjektivität“ oder des „kommunikativen Handelns“. Keinerlei „Interaktion“ wäre etwa imstande, die fundamentale Institution der Sprache hervorzubringen. „Im Vergleich zu Habermas verschiebt sich hier der Akzent vom kommunikativen Aufbau und der intersubjektiven Geltungsbasis der

Deutungsmuster auf ihre kreativen Leistungen und ihre Vorgängigkeit gegenüber individuellen und kooperativen Deutungsprozessen.<sup>16</sup> Erst die instituierten – in Institutionen verkörpert und durch diese stabilisierten – imaginären Bedeutungen formieren die Individuen als gesellschaftliche, befähigen sie, am gesellschaftlichen Tun wie am Vorstellen und Sagen teilzunehmen. Institution und gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen besitzen immer zwei voneinander untrennbare Dimensionen: eine mengen- und identitätslogische und eine imaginäre im engeren Sinn. Für erstere ist Sein Bestimmt-Sein, für letztere ist Sein Bedeutung. Bei der Institution der Sprache lassen sich entsprechend die Dimensionen eines sprachlichen Codes und der auf Bedeutung bezogenen Sprache [*langue*] unterscheiden. Die mengen- und identitätslogische Dimension enthält die „Grundregeln des identifizierenden und klassifizierenden Vorstellens sowie des zwecktätigen Eingriffs in die Welt“.<sup>17</sup> Erstere nennt Castoriadis (mit der griechischen Bezeichnung für unterscheiden/auswählen/aufstellen/zählen/sagen) *legein*, letztere *teukein* (für zusammenstellen/zurichten/herstellen/aufbauen).<sup>18</sup> Als die grundlegenden „instrumentellen Institutionen“ verkörpern sie „allgemeine Aspekte der Institutionalisierung, die den elementaren Weltbezügen der Gesellschaft entsprechen und, so gesehen, eine Übergangszone zwischen dem Funktionalen und dem Imaginären darstellen.“<sup>19</sup> Doch diese allgemeinen instrumentellen Aspekte des Bestimmt-Seins – selbst nur als Schöpfungen des gesellschaftlichen Imaginären denkbar, welche sich in Anlehnung an eine primäre natürliche Schicht entfalten – bleiben stets eingelassen in das gesellschaftliche Sein als Bedeutung im eigentlichen Sinn. Bedeutungen sind nicht ‘bestimmt’, nicht abgeschlossen, nicht strikt voneinander trennbar, nicht von notwendigen und hinreichenden Bedingungen und Gründen miteinander verknüpft; sie konfrontieren uns mit dem absolut ‘künstlichen’ – das heißt instituierten – Verhältnis des *quid pro quo*.<sup>20</sup> Mit den Bedeutungen taucht eine Organisationsweise auf, die wir aus anderen Seinsbereichen der unbelebten und belebten Natur nicht kennen. Um sie von der mengen- und identitätslogischen Organisation scharf abzugrenzen, bezeichnet Castoriadis sie als *Magma*. Als gesellschaftlich-geschichtlicher ‘Ordnungstyp’<sup>21</sup>, von der Gesellschaft als radikalem Imaginärem selbst hervorgebracht und instituiert, ‘materialisiert’ er sich jedes Mal in unterschiedlichen Formen, von denen jede wiederum eine neue Schöpfung verkörpert, ein neues *eidos* von Gesellschaft. Das Imaginäre ist ‘radikal’, weil es die neuen Formen *ex nihilo* schöpft – freilich nicht *in nihilo* oder *cum nihilo*, denn es handelt sich selbstverständlich immer um Schöpfungen im Rahmen vorgegebener Bedingungen: der natürlichen Umwelt, des psychischen Überlebens, des historischen Milieus, nicht zuletzt der inneren Kohärenz und Vollstän-

digkeit der imaginären Institution selbst.<sup>22</sup> Die Betonung muß gleichwohl auf der eigentümlichen Fähigkeit zu einer nicht-trivialen Selbstveränderung liegen, zur kreativen Diskontinuität, zum schöpferischen Ausbruch aus dem Alten 'aus eigener Kraft' – angesichts derer die 'traditionelle Theorie', die ihre Kategorien der Mengen- und Identitätslogik entnimmt, kapitulieren und die Augen verschließen muß.

Deshalb kann auch der Versuch von Castoriadis, die Besonderheiten der sozialen und historischen Welt in den imaginären Bedeutungen zu verorten und von ihnen aus zu rekonstruieren, nicht einfach einer weiteren 'traditionellen Theorie' den Weg bahnen. Sie führt statt dessen zu „einer Denkweise, die [...] bereichsspezifische Grenzen der systematischen Theorie, der begrifflichen Vereinheitlichung und der wissenschaftlichen Erklärung betont.“<sup>23</sup> Doch bleibt die fundamentale Kritik an der Verabsolutierung von 'Bestimmungen' selbst permanent gezwungen, mit 'Bestimmungen', ohne die keine Verständigung möglich wäre, zu arbeiten.<sup>24</sup> Worum es also geht, ist „eine aporetische und dialektische Aufklärung.“<sup>25</sup>

### Heteronomie und Autonomie

Die Gesellschaft ist ihr eigener Ursprung – und verbirgt diesen Ursprung in der überwältigenden Mehrzahl der Fälle vor sich selbst, indem sie ihn in eine außergesellschaftliche Sphäre projiziert, deren Imperativen sie sich unterwirft. Ein Anderer oder Anderes, *heteros*, wird zum Urheber von *nomos*, dem Gesetz – im Sinne von Institution – gemacht. Die Selbstschöpfung der Gesellschaft im Medium der imaginären Bedeutungen schlägt um in Heteronomie, in Selbstverleugnung und Kapitulation vor vermeintlich externen Determinanten, vor Pseudonatur – in Wahrheit vor den instituierten imaginären Bedeutungen selbst. Heteronomie bezeichnet also eine bestimmte Modalität des Verhältnisses zur Institution: Entfremdung der Institution von der Gesellschaft.<sup>26</sup> Zwar stellt letztere die Regeln, Prinzipien, Gesetze und Bedeutungen, die ihr Leben und ihren Austausch mit der Umwelt regulieren, in Wirklichkeit selbst auf, doch erscheinen ihre Setzungen als ewig geltende und der bewußten Einflußnahme für immer entzogen. „Weit davon entfernt, ein Erzeugnis unseres Willens zu sein, bestimmen sie ihn von außen her; sie bestehen gewissermaßen aus Gußformen, in die wir unsere Handlungen gießen müssen.“<sup>27</sup> Im Zustand der Heteronomie wird das Imaginäre mit Realität besetzt, verselbständigt und erhält gleichsam die Entscheidungsbefugnis übertragen.<sup>28</sup> Eine zentrale Rolle als instituierte Vorstellung einer außergesellschaftlichen Quelle des *nomos* spielt geschichtlich die Religion. Sie bleibt der Prototyp der

primären Form gesellschaftlicher Heteronomie: der Projektion imaginärer Bedeutungen – Geister, Götter, Gott – auf eine metasoziale Ebene. Mit der Schaffung einer imaginären Perspektive der unbegrenzten Ausdehnung rationaler Kontrolle über die natürliche wie die soziale Welt entsteht indes im Kapitalismus „eine neue Form der Heteronomie, die der Verabsolutierung der instrumentellen Grundinstitutionen in bisher unbekanntem Maße Vorschub leistet.“<sup>29</sup> Die Durchsetzung unbegrenzter ‘Rationalisierung’ und Kontrolle als programmatisches Phantasma der Moderne mit der damit verbundenen Fetischisierung instrumenteller und funktionaler Leitwerte markiert im Vergleich zur früheren Form der Heteronomie eine wichtige Differenz: Da nun die *Anpassung* des Institutionengefüges an die verselbständigte Logik expandierender rationaler Herrschaft über Natur und Soziales zur permanenten Aufgabe wird, muß auch die gesellschaftliche Kapazität der Selbstveränderung „für diesen Prozeß in Anspruch genommen und zugleich nach Maßgabe seiner Logik eingedämmt werden.“<sup>30</sup> Diese Besonderheit der modernen Form gesellschaftlicher Heteronomie ist für unsere Fragestellung von großer Bedeutung. Von dieser Besonderheit rührt in letzter Instanz jene widersprüchliche soziale Dynamik her, der wir uns im Zentrum der kapitalistischen Institution der Arbeit gegenübersehen. Sie wird uns daher in den folgenden Abschnitten noch ausführlich beschäftigen. Befinden sich zwar nahezu alle uns bekannten Gesellschaften im Status institutierter Heteronomie, so wissen wir doch – und könnten sonst all dies nicht schreiben –, daß deren geschlossenes Universum aufgebrochen und der Schleier außersozialer Determinanten des Sozialen gelüftet werden kann. Die Perspektive auf gesellschaftliche (und individuelle) Autonomie kann sich öffnen: Die Gesellschaft kann versuchen, sich ihre Fähigkeit der Selbstinstitution *anzueignen* und sich *bewußt selbst – autos – ihre Gesetze, den nomos* zu geben. Nur zwei Mal in der Geschichte – und jedesmal nur partiell und begrenzt – ist, so Castoriadis, ein solcher Durchbruch zur Autonomie gelungen: durch die Institutionalisierung der Demokratie in der griechischen Antike und in der Moderne. Auch die Autonomie ist eine geschichtliche – imaginäre – Schöpfung und nicht etwa eine ‘notwendige Entwicklungstendenz’, die im bloßen Faktum des Sozialen schon angelegt wäre.<sup>31</sup> Mit ihr erscheint ein Typus von gesellschaftlichem Sein, das seine eigenen Gesetze, seine eigene bestehende Ordnung bewußt reflektieren und verändern und ständig die Frage: ‘Warum dieses Gesetz und nicht ein anderes?’ offenhalten kann. Das schließt das Auftauchen eines autonomen Individuums ein, das in der Lage ist, diese Frage nach dem gerechten Gesetz zu stellen.<sup>32</sup> Bevor wir versuchen, diesen Autonomiebegriff weiter zu explizieren und daran anschließend für unsere Untersuchung fruchtbar zu machen, ist es nütz-



lich und für die weitere Argumentation instruktiv, einige begriffliche Abgrenzungen vorzunehmen.<sup>33</sup> Zunächst ist zu betonen, daß wir es hier keineswegs mit jener üblicherweise assoziierten 'Privatautonomie' des neuzeitlichen, aus den Zwängen traditionaler Ordnungen freigesetzten 'souveränen Individuums' zu tun haben, die dieses befähigt, in 'Eigeninitiative' und durch entsprechende Wahlhandlungen den Imperativen der Marktvergesellschaftung zu folgen und sich dadurch in einer feindlichen oder indifferenten Umwelt selbst zu behaupten. Dieser Vorstellungskomplex, um den die Individualismustheoreme und Individualisierungsdiskurse großer Teile der zeitgenössischen Ökonomie, Soziologie und selbst der politischen Philosophie kreisen, ist in der hier präferierten Lesart letztlich als Komplement der modernen Variante gesellschaftlicher Heteronomie aufzufassen.<sup>34</sup> Die individuelle Autonomie, um die es Castoriadis – in Anlehnung an Freud – hingegen geht, ist im Kern eine Frage der Relation der psychischen Instanzen und einer spezifischen psychischen Organisation – um deren Entfaltungschancen es gerade unter den Bedingungen um sich greifender „Individualisierungsschübe“<sup>35</sup> nicht gut bestellt ist. Wir werden hierauf noch eingehen. Des weiteren ist eine scharfe Abgrenzung gegenüber einem Begriff von 'Autonomie' vorzunehmen, der in den letzten Jahrzehnten in den Naturwissenschaften, insbesondere der Biologie, entwickelt und in der Folge von der allgemeinen und soziologischen Systemtheorie adoptiert worden ist.<sup>36</sup> Was hier als 'autonomes', 'selbstorganisiertes' oder 'autopoietisches' System firmiert – ein nach selbst hervorgebrachten, aber ein für alle Mal geltenden Regeln sich reproduzierendes, geschlossenes System – , ist das strikte Gegenteil dessen, was der hier eingeführte Begriff von Autonomie bezeichnen soll: ein die eigenen Gesetze nicht nur schaffendes, sondern ständig bewußt infragestellendes und umschaffendes, für Neues offenes Sein. Die von der Biologie inspirierte Systemtheorie versteht ironischerweise unter 'Autonomie' das, was wir hier als Heteronomie definiert haben.<sup>37</sup> Wir werden an diesen wichtigen Punkt in unserer materialen Analyse anknüpfen und ihn auszuführen haben (in Abschnitt 2 von Kapitel V).

Der vielschichtige, auf das individuelle wie das kollektive Feld zu beziehende Autonomiebegriff, mit dem Castoriadis arbeitet, stellt in seiner reifsten Fassung<sup>38</sup> eine originäre Synthese von Motiven dar, die sich bei Kant, vor allem jedoch bei Freud und Marx finden.<sup>39</sup> Kants Idee der Selbstgesetzgebung fließt als der elementarste Sinngehalt der Autonomie ein. Wichtiger indes ist die Verknüpfung mit den sozialontologischen Reflexionen und die Neubestimmung des Sinns der Autonomie für das Individuum durch die Psychoanalyse. Hinzu kommt die Aufnahme und die Transformation des

Marxschen Erbes. Ausgehend von der Einsicht, daß „[d]ie Einheit von Gesellschaft und Geschichte [...] als permanente Schöpfung, d.h. als Poiesis in einem radikalen und ontologischen Sinne“ aufzufassen ist, ergibt sich als Definition der „autonome[n] Praxis“: „die explizite, reflektierte und nur als gemeinsame Leistung autonomer Individuen denkbare Aneignung dieser Poiesis.“<sup>40</sup> Autonomie besteht also vor allem in einer „Aneignung und Orientierung der Kreativität“<sup>41</sup>, was, wie wir noch sehen werden, eine neue Form der Institutionalisierung bzw. ein verändertes Verhältnis zur Institution einschließt. Diese Vorstellung geht über Marx und die Marxsche Tradition speziell dort hinaus, wo diese nahelegt, „die Umwälzung der Produktionsverhältnisse nur als Aufhebung spezifischer Institutionen und nicht als Übergang zu einer neuen Form der Institutionalisierung“<sup>42</sup> zu betrachten, die ein konstitutives, aber verdeckt wirkendes Merkmal des Gesellschaftlich-Geschichtlichen nunmehr offen und bewußt in Anspruch nimmt: das kreative Vermögen des Imaginären.

Wenn wir mit Castoriadis davon ausgehen, daß „eine erhellende Analogie (gewiß keine Identität oder ‘strukturelle Homologie’) zwischen den Fragen und Aufgaben, denen das Projekt der Autonomie im individuellen und im kollektiven Feld begegnet“<sup>43</sup>, besteht, dann wird es für die weitere Begriffsklärung hilfreich sein, nochmals auf der individuellen Ebene anzusetzen. Inwiefern und wann können wir davon sprechen, daß ein Individuum autonom ist? Die Frage verweist auf eine doppelte Problematik, gleichsam eine interne und eine externe. Die interne kann man im Rückgriff auf die Freudsche Maxime: „Wo Es war soll Ich werden“<sup>44</sup> verdeutlichen. Es geht dabei nicht um einen Rollenwechsel oder gar den absurden Gedanken einer Eliminierung des Es. „Ich soll die Stelle von Es einnehmen – das kann weder heißen, daß die Triebe unterdrückt werden sollen, noch daß das Unbewußte zu beseitigen oder aufzusaugen ist. Vielmehr geht es darum, ihren Platz als *Entscheidungsinstanz* einzunehmen.“<sup>45</sup> Und es geht dabei auch nicht um eine „Machtergreifung des Bewußtseins im engeren Sinne“<sup>46</sup> und nicht um das Erreichen eines fertigen Zustands, sondern um eine „tätige Situation“<sup>47</sup>. Die Freudsche Maxime „darf nicht auf eine ideale Person bezogen werden, die ein für allemal *Ich* geworden wäre, die einen ausschließlich ihr gehörigen Diskurs lieferte und niemals Phantasmen hervorbrächte. Vielmehr verweist jener Satz auf eine wirkliche Person, die in ihrer Bewegung niemals innehält, das einmal erworbene (also den Diskurs des Anderen) wieder aufzunehmen; eine Person, die weiterhin fähig ist, ihre Phantasmen als Phantasmen zu entschleiern und sich von ihnen nicht beherrschen zu lassen – oder das zumindest zu verhindern versucht.“<sup>48</sup> So kann man den Satz ergänzend auch umkehren: „*Wo Ich*

bin, soll Es auftauchen.“<sup>49</sup> Individuelle Autonomie entsteht durch die Etablierung eines neuen Verhältnisses zwischen der reflexiven und den anderen psychischen Instanzen, bei dem das reflexive Subjekt die Stelle der Entscheidungsinstanz besetzt und die radikale Imagination als Quelle von Schöpfung und Veränderung nicht unterdrückt, sondern anerkennt. In nichts anderem besteht im übrigen die Zielsetzung der psychoanalytischen Therapie.

Die externe Problematik, von der wir sprachen, besteht darin, daß die psychische Besetzung von Freiheit und Wahrheit, die das beschriebene Verhältnis impliziert, enorme gesellschaftlich-geschichtliche Voraussetzungen hat. In einer heteronomen Gesellschaft ist individuelle Autonomie nicht möglich. Der Durchbruch zur gesellschaftlichen Autonomie muß zumindest partiell gelungen sein, damit jene überhaupt als Ziel aufscheinen kann. Freiheit und Wahrheit müssen als gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen vorhanden und instituiert sein, sonst könnten sie für kein Individuum einen Sinn besitzen. Es muß mit anderen Worten ein gesellschaftlicher Entwurf von Autonomie aufgetaucht sein, dessen Maximen ein individuelles Autonomiestreben aufnehmen und stützen: „Wo Niemand war, sollen wir werden.“<sup>50</sup> Und: „Der Gemeinschaft dazu verhelfen, Institutionen zu erschaffen, deren Verinnerlichung durch die Individuen deren Fähigkeit, autonom zu werden, nicht beschränkt, sondern erweitert.“<sup>51</sup> Und zu diesen gesellschaftlichen Voraussetzungen zählt auch das, was vielleicht am schwersten wiegt: Autonomie ist ohne soziale Gleichheit nicht möglich – und zwar in dem Sinne, daß sie die egalitäre Teilnahme an der expliziten gesellschaftlichen Selbstinstitution erforderlich macht, „weil eine ungleiche Teilhabe an der sozialen Macht [...] für die Benachteiligten auch eine strukturelle Einschränkung der Freiheit bedeutet.“<sup>52</sup> Denn wie wäre sonst ein doch stets unter dem gesellschaftlichen Gesetz lebendes Individuum auch in der Lage, wirklich und wahrhaftig behaupten zu können, es lebe nach seinem eigenen Gesetz? Es ist dies nur, wenn es sich tatsächlich an der kollektiven ‘Gesetzgebung’ beteiligt.<sup>53</sup>

Die Schaffung der gesellschaftlichen Voraussetzungen der Autonomie ist in der griechischen und in der modernen Demokratie in Angriff genommen worden. In der griechischen *polis* gelingt es zuerst, einen Teil der instituierenden Macht der Gesellschaft explizit zu machen und in spezifischen Institutionen so zu formalisieren, daß allen Mitgliedern des politischen Körpers die Partizipation an der Bestimmung des *nomos* möglich wird. Das – noch exklusive – Kollektiv bestimmt sich potentiell selbst, die radikale Infragestellung und Veränderung der Institutionen wird möglich.<sup>54</sup> Erst die moderne bürgerliche Demokratie setzt das Problem der Autonomie erneut auf die historische Tagesordnung. Es erfährt in der Folge weitere Radikalisierun-

gen, zunächst durch die Arbeiterbewegung, die etwa die Frage aufwirft (und verneint), ob in einer Gesellschaft mit einer ungleichen Verteilung ökonomischer Ressourcen, die in politische Macht transformierbar sind, Demokratie überhaupt möglich ist; sodann durch die Frauenbewegung, die den demokratischen Charakter einer Gesellschaft grundlegend anzweifelt, in der Frauen nur 'Passivbürger' sind.

Parallel zu dieser Aktualisierung und Radikalisierung des Autonomieentwurfs entsteht und entfaltet sich der moderne Kapitalismus. Er begründet, wie wir bereits andeuteten, eine neue und besondere Form der gesellschaftlichen Heteronomie. Deren Gestalt und deren Verhältnis zur autonomen Praxis gilt es nun näher zu betrachten.

## Kapitalismus

Der moderne Kapitalismus entwickelt sich als die imaginäre Institution einer grenzenlosen Ausdehnung der 'rationalen' Beherrschung der sozialen und der natürlichen Welt. Von jenem zentralen Knoten – der Vorstellung einer unendlich perfektionierbaren und unablässig ihren Wirkungskreis erweiternden 'rationalen' Herrschaft – gehen die Stränge aus, die sich zu dem Netz imaginärer Bedeutungen verknüpfen, das die kapitalistische Gesellschaft zusammenhält und bewegt: die permanente Revolutionierung der Produktivkräfte und die obsessive Beschäftigung mit Problemen des 'Wachstums', der 'Entwicklung', des 'technischen Fortschritts', der 'Produktion', der 'Ökonomie'; die 'Rationalisierung' und 'Kontrolle' aller Aktivitäten; die Zergliederung und Spezialisierung der Tätigkeiten; die Organisation als Selbstzweck etc.<sup>55</sup> Diesem Netz korrespondieren die institutionellen Formen des kapitalistischen Unternehmens und des 'Marktes', des bürokratisch-hierarchischen Apparates, des modernen Staates, der Partei – um nur einige wichtige hervorzuheben. Bei diesen Bedeutungen und institutionellen Formen handelt es sich zum Teil um originäre, zum Teil um vorkapitalistische Schöpfungen, die vom Kapitalismus adoptiert und in Instrumente der Verwirklichung seines 'Geistes' verwandelt werden.<sup>56</sup> Am Ende ergeben sie ein neuartiges, kohärentes gesellschaftlich-geschichtliches Gebilde, dessen sich trotz zweifellos enormer zeitlicher und räumlicher Varianzen durchhaltende Grundmerkmale die Rede von *einem* gesellschaftlichen Regime rechtfertigen.<sup>57</sup>

Es ist aus verschiedenen Gründen hier wesentlich, 'rational' und 'Rationalisierung' in Anführungszeichen zu setzen. Zum einen will Castoriadis damit, ähnlich wie etwa Horkheimer<sup>58</sup>, der Tatsache Rechnung tragen, daß die kapitalistische Lesart von 'Vernunft' zu einer auf die Operationen des Verstan-

des, die instrumentelle Vernunft oder, in seiner eigenen Terminologie, die Identitäts- und Mengenlogik reduzierten Form einer hauptsächlich quantifizierenden 'Ratio' führt, die in eine Fetischisierung von 'Wachstum' per se mündet.<sup>59</sup> Die imaginäre Aufwertung und Verselbständigung der formalen, kognitiv-instrumentellen Rationalität ist jedoch nur ein zentraler Sinngehalt des kapitalistischen Projekts. Es kommen, wie bereits angedeutet, noch weitere Bedeutungen hinzu, die mit ihm zu jenem Bedeutungskomplex verschmelzen, dessen Kern die kulturelle Orientierung eines Projektes der *unendlichen Ausweitung* der 'rationalen' Umweltkontrolle darstellt.<sup>60</sup>

Die Abspaltung und Verabsolutierung dieser imaginären Bedeutungen einschließlich der Prädominanz entsprechender institutioneller Formen zeigen somit einerseits an, daß auch der moderne Kapitalismus sich – ganz wie die sogenannten archaischen oder religiösen Gesellschaften – im Zustand gesellschaftlicher Heteronomie befindet. Seine imaginären Bedeutungen sind für ihn ebenfalls Fetische, deren Berührung tabu bleibt, und die fundamentalen institutionellen Mechanismen und Merkmale gleichen für ihn Naturgesetzen, die ewig gelten und deren bewußte Veränderung unvorstellbar erscheint. Freilich ergibt sich auch ein wichtiger Unterschied zu früheren Heteronomieformen. Charakteristisch für die kapitalistischen imaginären Bedeutungen ist nämlich andererseits die spezifische Besetzung des sozialen Wandels, die positive Orientierung an einem bestimmten Typus gesellschaftlicher Veränderung, ja die Besessenheit von der „schöpferischen Zerstörung“, von der Schumpeter spricht.<sup>61</sup> Das kapitalistische Projekt externalisiert nicht mehr einfach seine Abhängigkeit von den kreativen Potentialen des gesellschaftlichen Imaginären, sondern versucht zugleich, auf die elementare Eigenschaft des Sozialen zur Selbstveränderung auf seine Weise 'zuzugreifen'. Auf seine Weise heißt: gemäß seinen unantastbaren 'rationalen' Leitwerten und Kontrollprinzipien, in deren engem Horizont die Indienstnahme der Kreativität des Sozialen eingeschlossen bleiben soll. Da die Anpassung des Institutionengefüges an die verselbständigte Logik expandierender rationaler Herrschaft über Natur und Soziales zur permanenten Aufgabe wird, muß auch die gesellschaftliche Kapazität der Selbstveränderung „für diesen Prozeß in Anspruch genommen und zugleich nach Maßgabe seiner Logik eingedämmt werden.“<sup>62</sup> Mit diesem instituierten Streben nach Instrumentalisierung der Kreativität des Sozialen entsteht – nicht nur, aber auch in der Produktionssphäre – ein ausgedehntes Spannungsfeld von gesellschaftlichen Widersprüchen, das wir in den folgenden Abschnitten zu durchmessen haben.

Auf einer allgemeinen Ebene drückt sich diese Widersprüchlichkeit in der Diskrepanz zwischen dem System der imaginären 'Selbst-Vorstellungen',

das diese Gesellschaft hervorbringt, und der gesellschaftlichen Wirklichkeit aus, eine Diskrepanz, die in dieser Form und in diesem Ausmaß, wie Castoriadis meint, in anderen Gesellschaften unbekannt ist. Hier liegt ein weiterer Grund dafür, warum wir von kapitalistischer 'Rationalität' immer nur in Anführungszeichen sprechen können: Es ist eine Schein-Rationalität, deren 'Verwirklichung' mindestens ebensoviel Desorganisation wie Organisation, ebensoviel Intransparenz wie Transparenz, ebensoviel Verwirrung wie Klarheit, kurz: Irrationalität auf großer Stufenleiter stiftet.

Dies sind keine zufälligen Nebenfolgen, es ist in der Grundstruktur der kapitalistischen Sozialverhältnisse selbst verankert. Im bürokratisch organisierten Unternehmen, Kern- und Keiminstitution des Kapitalismus<sup>63</sup>, zeigt sich dies in exemplarischer Weise. Hier konkretisiert sich die spezifisch kapitalistische Form gesellschaftlicher Heteronomie in einer – sogleich genauer zu erörtern – besonderen „Form der Arbeitsteilung, die einerseits auf der radikalen Trennung von Lenkungs- und Ausführungsfunktionen und ihrer Verteilung auf unterschiedliche soziale Träger basiert, andererseits aber die maximal effektive Nutzung der auf subalterne Funktionen beschränkten Arbeitskraft anstrebt.“<sup>64</sup> Diese doppelte Zielsetzung des Kapitalismus, die Subalternität der Subjektivität bei optimaler Ausschöpfung ihrer Potentiale, gebiert in der Realität Widersprüche und Spannungen, die diese bis in die kleinsten Äußerungen und nebensächlichsten Aktivitäten prägen. „Die kapitalistische Organisation der Gesellschaft ist widersprüchlich in dem strikten Sinne, in dem ein neurotisches Individuum es ist: sie kann ihre Ziele nur durch Handlungen zu verwirklichen versuchen, die jenen beständig widersprechen.“<sup>65</sup> Und nur durch eine gleichsam nachträgliche und vorübergehende Aufhebung der Subalternität der Subjekte gelingt es, diese Widersprüche zu überdecken, latent zu halten.

Bevor wir dies im nächsten Abschnitt näher ausführen, muß ein wesentlicher Aspekt, der oben schon anklang, wieder aufgenommen werden. Das kapitalistische Projekt ist nur eine von mehreren Komponenten der modernen gesellschaftlichen Entwicklung, wenngleich die dominante. Es befindet sich von Anfang an in einem permanenten Spannungsverhältnis zu einem Gegenpol: dem Entwurf individueller und kollektiver Autonomie, der in Ansätzen sich ebenfalls institutionell manifestiert. Das kapitalistische Projekt und der Entwurf der Autonomie sind „aufeinander irreduzible und gegenläufige Tendenzen“.<sup>66</sup> Und doch bleibt das erstere in paradoxer Weise auf Bedingungen der Entfaltung des letzteren angewiesen. Um ihr zwiespältiges Programm realisieren zu können, muß die kapitalistische Institution gleichsam jene Geister immer wieder rufen, die der imaginären Institution der Autonomie ihre Nah-

rung geben.<sup>67</sup> Die duale Institution der Moderne ist *auch* eine Konsequenz der doppelten, in sich widersprüchlichen Zielsetzung des Kapitalismus. Was dies im einzelnen heißt, bleibt nun zu erörtern.

## 2. Organisation der Entfremdung: das bürokratisch-kapitalistische Projekt in der Produktion

„Unter der Anspannung dieses ständig über mir schwebenden Fluches [...] wurde mein eigentliches Ich ein vom Fieber aufgezehrtes und ausgesogenes Geschöpf, schlaff und matt an Körper und Geist und nur von dem einen Gedanken besessen: der Angst vor meinem anderen Selbst.“

Robert Louis Stevenson, *Dr. Jekyll und Mr. Hyde*<sup>68</sup>

### Grundbestimmungen kapitalistischer Produktionsorganisation

Die Wirklichkeit der heteronomen kapitalistischen Institution, so deuteten wir an, ist von eigentümlich widersprüchlicher Gestalt und gibt durch ihre konkrete Dialektik dem Entwurf der Autonomie immer wieder neue Nahrung. Um dieser Dialektik näher auf die Spur zu kommen, ist es nötig, die traditionelle arbeitssoziologische Perspektive entschieden zu erweitern. Wir bedienen uns dabei der erarbeiteten Theorieelemente – durchaus auch und bewußt in ihrem ‘übertreibenden’ und ‘verfremdenden’ Potential, wo es um Sachverhalte geht, die die traditionelle Perspektive notorisch verfehlt – und ergänzen sie um Konkretisierungen für den Bereich der Produktionsorganisation.

Wir wollen davon ausgehen, daß bei der „Doppelutopie“ der kapitalistischen Moderne – Organisation und Markt, Beherrschbarkeit und ‘Selbstorganisation’, Organisierbarkeit und Kommodifizierung<sup>69</sup> – das erste ‘Glied’, das Projekt organisationsförmiger Subsumtion menschlicher Kooperation, historischen wie systematischen Vorrang besitzt.<sup>70</sup> Castoriadis gelangt zu dieser Einsicht durch eine grundlegende Revision von Grundannahmen der Marxschen Wert- und Kapitaltheorie. Er richtet seine Kritik „gegen eine fetischistische Werttheorie, eine verdinglichende Auffassung des Verhältnisses zwischen Kapital und Lohnarbeit, die die unvollständige und von permanentem Widerstand begleitete Angleichung der Arbeitskraft an die Warenform mit der definitiven Verwandlung in Ware verwechselt, und gegen ein ökonomi-

stisch verengtes Modell der kapitalistischen Gesellschaftsform, die den Despotismus der Fabrik der Anarchie des Marktes gegenüberstellt, während die wirkliche Geschichte des Kapitalismus durch wechselnde Verbindungen von Despotie und Anarchie im Rahmen des Betriebs und auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene gekennzeichnet ist.<sup>71</sup> Nach dieser Revision ist es nicht länger möglich, allein in der Konkurrenz der Kapitale ein zentrales Moment und in der Anarchie des Marktes sowie entsprechenden 'objektiven' ökonomischen 'Bewegungsgesetzen' privilegierte Quellen der Irrationalität des Kapitalismus zu sehen. Es zeigt sich vielmehr, daß seine Widersprüche und seine Dynamik wesentlich in der Pseudo-Rationalität des bürokratisch organisierten Produktionsprozesses mit seiner krisen- und konflikträchtigen Teilung zwischen Entscheidung und Ausführung, zwischen Planern und Geplante[n] begründet liegen.

Die moderne Bürokratie erscheint auf einer gewissen Abstraktionsstufe als logischer Schlußpunkt der kapitalistischen Entwicklung und als adäquater Ausdruck des 'Geistes' des Kapitalismus bzw. des Magmas gesellschaftlicher imaginärer Bedeutungen, das sein Innerstes ausmacht.<sup>72</sup> Es sind die Prozesse der Kapitalakkumulation und -konzentration, die Entwicklung der kapitalistischen Technologie und Produktionsorganisation, die jene gesellschaftlichen 'Aufgaben' entstehen lassen, welche die moderne Bürokratie erfolgreich als die ihren reklamiert. Doch lassen sich Ursprünge, Ausprägungen und Ausbreitung der modernen Bürokratie keineswegs auf solche ökonomischen Faktoren reduzieren; ihre Eigenart bliebe unverstanden, wenn nicht zum Beispiel auch die Anverwandlung vorkapitalistischer Organisationselemente, der Beitrag und die Rückwirkungen des keineswegs allein ökonomisch bedingten Funktionszuwachses und -wandels des Staates oder auch der Entwicklung der Organisationen der Arbeiterbewegung berücksichtigt würden. Entscheidend ist für uns hier indes, daß die moderne Bürokratie das Management von *dynamischen* und nicht – wie jede traditionelle Bürokratie – von statischen Institutionen übernimmt, mehr noch: daß sie sich selbst zum Urheber und Katalysator eines geplanten Wandels macht.

Die allgemeinen Prinzipien bürokratisch-hierarchischer Organisation sind hinreichend bekannt.<sup>73</sup> Hervorgehoben seien hier nur diejenigen Aspekte, die sich mit unseren bisherigen Überlegungen verbinden und für eine kritische Theorie kapitalistischer Produktion von besonderem Interesse sind. Imaginäre Perspektiven wie die grenzenlose Ausdehnung 'rationaler' Herrschaft und des Primats einer quantifizierenden Ökonomie nehmen in der bürokratischen Organisation die operationale Gestalt des formal-rationalen Kalküls an. Es orientiert die Handlungen des bürokratischen Apparates, jener hierarchischen



Führungs- bzw. Managementstruktur, in der die Kompetenz jeder Position präzise definiert ist und in der sich die Kompetenzbereiche verkleinern, wenn man die hierarchische Leiter hinabsteigt; in der es somit selbst bereits eine interne Arbeitsteilung zwischen zentraler Direktion und unmittelbarem Kommando gibt. Diesem manageriellen Planungs- und Leitungsapparat steht die Masse der 'Ausführenden' gegenüber, die als 'Ware' erscheinen und behandelt werden und deren Tätigkeiten jener Apparat 'von außen' formiert, steuert, kontrolliert. „Der Bürokrat hat in der Welt ein *bloßes Objekt* seiner Behandlung“, schreibt Marx.<sup>74</sup> Wichtiges Medium dieser Manipulation ist die 'Schriftförmigkeit' aller Vorgänge, der eine Verdoppelung der betrieblichen Wirklichkeit in reale und 'symbolische' Prozesse korrespondiert – bei Primat des symbolischen Schattenreiches der Produktion, der Domäne der Bürokratie. Sie ist damit eine „*imaginäre Macht*“<sup>75</sup> neben und über der realen Produktion, aber eine wirkliche und wirkende Macht, „ein Gewebe von *praktischen Illusionen*“.<sup>76</sup>

Solche Kernbestimmungen des bürokratischen Phänomens sind in keiner Weise 'veraltet'. In einem ganz elementaren und bleibenden Sinn steht das 'Büro' für jenen externen, formierenden und regulierenden gesellschaftlichen 'Ort', jenen 'Überbau' an Macht- und Interessenstruktur, der unter dem Kapitalismus auf allen Tätigkeiten lastet und die konstitutive Trennung in Organisierende und Organisierte ebenso ausdrückt wie die damit verbundene Herrschaft aufrechterhält. Dieser wesentliche Sinngehalt muß in einem kritischen Begriff von kapitalistischer Produktion aufgehoben sein.<sup>77</sup>

Im Zentrum des bürokratischen Syndroms steht der Versuch, die Trennung von Leitenden und Ausführenden, 'Kopf' und 'Hand', Kommando und Exekution in radikaler Weise und auf großer sozialer Stufenleiter durchzuführen. Die sich ergebende hierarchische Struktur von Positionen und Einflußmöglichkeiten drückt sich nicht nur in wohlbekannten enormen Ungleichheiten der Ressourcen- und Chancenverteilung aus. Aus ihr resultieren in letzter Instanz auch die seit langem bekannten und analysierten Irrationalitäten bürokratischer Planung und Organisation. Die soziale Trennung zwischen Managern und Gemanagten und ihre hierarchische Struktur isoliert die Unternehmen von Informationen, die für die Planung unabdingbar wären. Denn die 'Hände' verbergen entscheidende Anteile ihres – der bürokratischen 'Theorie' zufolge ohnehin entweder inexistenten oder nebensächlichen, in Wahrheit für den Produktionserfolg wesentlichen – Wissens vor dem Apparat. Und im Apparat selbst, der in viele, oft einander bekämpfende Interessengruppen und Cliques zerfällt, regiert gleichfalls – als Mittel der Machterweiterung und Karrieresicherung – das Prinzip der 'Falsifikation der Fakten'. Ein Gutteil des

zur Schau gestellten souveränen Expertentums, des erschöpfenden Wissens und der universalen Kompetenz des Managements entpuppt sich zuletzt als reine Illusion.

Doch hält es die Fiktion seines Wissens- und Planungsmonopols, trotz aller systematisch immer wieder erzeugten, sozialstrukturell bedingten Lückenhaftigkeit und Unsicherheit seiner Wissensbasis, vor sich selbst und vor anderen aufrecht. Es übt seine imaginäre Macht weiter aus, die betriebliche Realität bleibt das Objekt seiner Planung. Die Illusionen sind und bleiben praktisch. Den Symptomen von Produktionsanarchie und den 'Planungsproblemen', die hieraus folgen, begegnet der Apparat mit der Vermehrung von Kontrollmechanismen und bürokratischen Agenturen – und vermehrt damit auch die Faktoren, die jene Symptome und Probleme erst schaffen. Insbesondere ihren Anspruch, die Integration des (von ihr) fragmentierten, hocharbeitsteiligen Gesamtprozesses der Produktion zu sichern, kann die Bürokratie unter diesen Bedingungen nur schwerlich einlösen. Aus all diesen Gründen steht am Ende – und am Anfang – des bürokratischen Teufelskreises der despotische Eingriff der bürokratischen Spitze, der nichts übrigbleibt, als mit Zwang und Willkür zu versuchen, diejenige Krisenherde zu bekämpfen, die keinen weiteren Aufschub mehr dulden.<sup>78</sup>

Die bürokratisch-kapitalistische Organisation an sich ist somit weder rational, noch produktiv, noch kreativ. Die 'Organisierbarkeit' der Welt, auf die sie es abgesehen hat, ihre Organisation 'von außen', ist Ideologie: gesellschaftlich notwendig falsches Bewußtsein einer dominanten sozialen Schicht und ihrer organisationalen Herrschaftspraxis, welche „die Welt zerteilt in diejenigen, die zugreifen und in diejenigen, auf die zugegriffen wird.“<sup>79</sup> Die Logik dieser Herrschaft – eine Identitäts- und Mengenlogik und damit eine Logik der Subsumtion – reduziert diejenigen, auf die sie zugreift, auf reine 'Exekutoren' und auf 'Waren', auf eine „Ansammlung von Instrumenten ohne eigenen Zweck“.<sup>80</sup> Und weil diese Reduktion eine mächtige reale Tendenz darstellt, behält auch die Kategorie der Entfremdung, in freilich zu präzisierender Weise, ihren besonderen Stellenwert. Mit vollem Recht bildete der Entfremdungsbegriff einen Bezugspunkt der traditionellen arbeitssoziologischen Konzeptualisierung von Arbeitsverhältnissen.

Die 'Engführung' des Begriffs begann indes bereits damit, daß man die *entfremdete Arbeit*, in einem ausschließlichen Resultatssinn, als gleichsam statische Ergebnis-Substanz kapitalistischer Formierung, in den Mittelpunkt rückte. Zur Hauptaufgabe der arbeitssoziologischen Analyse wurde es dann, unterschiedliche Grade von Entfremdung an jener Substanz abzulesen. Worauf es jedoch ankommt, ist, Entfremdung als einen permanenten Prozeß zu

begreifen, der im spezifisch organisierenden Zugriff, in der *entfremdenden Organisation* des bürokratisch-kapitalistischen Projekts seine Quelle hat; als den Funktionsmodus einer auf Ausschluß basierenden Organisation des Produktionssystems, der selbst immer wieder zur Ursache von Dysfunktionen und von widersprüchlichen Formen des Einschlusses wird; als eine verdrängende, unterdrückende soziale Dynamik, die tagtäglich aufs Neue Elemente der Selbsttätigkeit und des Eigensinns der Arbeitenden unter die Oberfläche einer exogen definierten 'Organisationsrealität' drückt, – wo diese Elemente aber, wie alles Verdrängte, weiterleben: als Elemente der eigenständigen Aneignung des Sinns dieser Realität, auch ihrer Infragestellung, des Kampfes gegen sie. Deshalb beschreibt die Tendenz der Subsumtion und der Entfremdung allenfalls die halbe Wirklichkeit: die eine Seite dieser Dynamik.

Denn im gleichen Maße auch, wie die bürokratisch-kapitalistische Organisation mit ihrem Zugriff erfolgreich ist, unterminiert sie – wie wir zu zeigen versuchten – dessen Wirksamkeit und stürzt das eigene System in immer neue Probleme und Krisen. Nur weil das Gegengewicht der individuellen und kooperativen Selbsttätigkeit seiner Subsumtions- und Entfremdungstendenz die Waage hält, wird es vor dem Kollaps bewahrt, wie wir im vorangehenden Kapitel an vielen Beispielen demonstrieren konnten. Die Ausschöpfung der produktiven und kreativen Potentiale ist allein durch die virtuelle 'Ausschaltung' der Subsumtion der Subjekte möglich. Die angestrebte sture Unterwerfung darf nicht erfolgreich sein. Zudem widersetzen sich die Arbeitenden ihrer Degradierung zum bloßen Objekt bekanntlich schon aus eigenem Antrieb in vielfältiger Weise, nicht selten in stummer, verdeckter, ja unbewußter Form. „Gleichsam die Hälfte jeder Bewegung des Arbeiters zielt darauf ab, ihn gegen die kapitalistische Ausbeutung und Entfremdung zu verteidigen.“<sup>81</sup> So sehen wir uns schließlich mit einer Konstellation konfrontiert, in welcher „es paradoxerweise notwendig [wird], den Arbeiter von der Organisation und Leitung der Arbeit zugleich auszuschließen *und* ihn daran zu beteiligen.“<sup>82</sup> Das Management des kapitalistischen Unternehmens benötigt stets beides, Ausschluß *und* Partizipation der Arbeitenden, ihren Status als Objekt bürokratischer Manipulation *und* als selbsttätiges Subjekt zugleich. Die widersprüchliche Organisation der Entfremdung resultiert in einer Form heteronomer Arbeit, die in jedem Augenblick in sich zerrissen, konfliktgeladen, umkämpft bleibt. „Die Arbeiter akzeptieren die ihnen zugewiesenen Aufgaben nur halb, führen sie sozusagen nur mit einer Hand aus. Weder können sie auf die Produktion wirklich Einfluß nehmen, noch können sie wirklich ohne Einfluß auf sie bleiben. Die Unternehmensführung muß die Arbeiter einerseits aus der Produktion möglichst weitgehend ausschließen, kann sie aber

andererseits auch nicht aus der Produktion ausschließen. Der sich daraus ergebende Konflikt ist ein 'äußerer' zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden, wird jedoch auch von jedem Ausführenden und Entscheidungsbefugten 'verinnerlicht'.<sup>83</sup>

Die theoretische und methodische Herausforderung, die sich daraus für eine kritische Arbeitsforschung ergibt, besteht darin, das Arbeitshandeln – und zwar bis in die einzelnen Arbeitsvollzüge – als durch und durch politische, konfliktgeladene Tätigkeit zu begreifen und empirisch als solche zu analysieren. Konflikt meint hier, das gilt es zu betonen, gerade nicht die mehr oder weniger offen geführten Kontroversen und Auseinandersetzungen der betrieblichen Akteure in diesem oder jenem 'Entscheidungsprozeß' oder das bisweilen zum offenen Arbeitskampf sich steigernde 'Bargaining' von offiziellen oder inoffiziellen Interessenvertretern um die Arbeitsbedingungen. Auf eine solche Vorstellung reduziert sich im gängigen Verständnis oft – auch, wenn von 'Arbeitspolitik' oder von 'Mikropolitik' die Rede ist – der soziale Konflikt im Unternehmen. Nicht daß die Relevanz derartiger Konfliktformen geringzuschätzen wäre oder daß sie in keiner Beziehung zu derjenigen Konfliktebene stünden, auf die unser Augenmerk hier gerichtet ist. Uns geht es um einen *impliziten* oder informellen Konflikt, *der sich im konkreten – individuellen wie kollektiven – Arbeitshandeln verkörpert und von diesem nicht zu trennen ist*. Er wird tagtäglich und verdeckt an jedem Arbeitsplatz ausgetragen. Seine Stützpunkte und Anlässe findet er in den Formen verdrängter Selbsttätigkeit, die wir oben herausarbeiten konnten.

Wir unterscheiden also analytisch zwei Dimensionen der tatsächlichen kapitalistischen Produktion: Organisation und Selbsttätigkeit.<sup>84</sup> Ist jene die gesellschaftlich dominante „Regulierungs- und Nutzungsweise von Ko-Operation“<sup>85</sup>, so markiert diese den 'dialektischen' Gegenpart, verweist auf die eigensinnige – und potentiell autonome – Auseinandersetzung mit extrinsischer Regulierung und Nutzung, auf deren Aneignung aus Perspektive der Arbeitenden. Die Wirklichkeit kapitalistischer Produktion erscheint so als ein 'emergentes' Produkt verschiedener 'Logiken' – oder besser: des einerseits an der Verwertungs- und Herrschaftslogik der Organisierung, andererseits der Logik der Selbsttätigkeit orientierten (Arbeits-) Handelns der Beteiligten.<sup>86</sup> 'Totalisierende' Notationen von der 'verwalteten Welt' und der 'reellen Subsumtion' – die in Gefahr stehen, die Ideologie des bürokratisch-kapitalistischen Projekts bloß zu verdoppeln, „weil sie unweigerlich eine Organisierbarkeit der Welt und damit eine Produktivität von Organisation unterstellen“<sup>87</sup> – werden durch eine solche theoretische Fassung im Ansatz vermieden. Nur auf diese Weise öffnet sich auch ein Weg für die Suche nach den Bedin-

gungen und den möglichen zukünftigen Formen *autonomer* Selbsttätigkeit in der Produktion, die nur dann erfolgversprechend scheint, „wenn nicht davon ausgegangen wird, daß organisierte Herrschaft die menschliche Ko-Operation bereits totalitär determiniert; dann nämlich gäbe es nur unterdrückte bzw. ausgebeutete Ko-Operation, ein 'Anderes' wäre von vornherein nicht erkennbar und entwickelbar.“<sup>88</sup>

### Das kapitalistische Imaginäre in der Produktion

Marx hat in seiner Skizze des Fetischcharakters der Ware dasjenige imaginäre Schema dechiffriert, das der institutionellen Struktur des Marktes entspricht. Danach besteht die „mystische“, „phantastische Gestalt“<sup>89</sup> der Warenform „darin, daß sie den Menschen die gesellschaftlichen Charaktere ihrer eignen Arbeit als gegenständliche Charaktere der Arbeitsprodukte selbst, als gesellschaftliche Natureigenschaften dieser Dinge zurückspiegelt, daher auch das gesellschaftliche Verhältnis der Produzenten zur Gesamtarbeit als ein außer ihnen existierendes Verhältnis von Gegenständen. Durch dies Quidproquo werden die Arbeitsprodukte Waren, sinnlich übersinnliche oder gesellschaftliche Dinge.“<sup>90</sup> Lukács versuchte später, im Anschluß an die Marxsche Skizze und an Weber, mit seiner Analyse von Phänomenen der Verdinglichung die Aufmerksamkeit auf Komplementärformen jener „gespenstigen Gegenständlichkeit“<sup>91</sup> der Warenwelt zu lenken, die sich dem „Prinzip der auf Kalkulation, auf *Kalkulierbarkeit* eingestellten Rationalisierung“<sup>92</sup> verdanken. Eine Analyse des Imaginären der institutionellen Strukturen bürokratisch-kapitalistischer Produktion kann an beide anknüpfen. Sie hat darüber hinaus vieles von dem einzubeziehen, was die theoretische und empirische Forschung an allgemeinen und besonderen Entwicklungstendenzen kapitalistischer Produktion bereits zutage förderte, wobei sie allerdings meist allzu vorschnell zur Realtendenz promovierte, was man richtiger als deren „Idealtendenz“<sup>93</sup> zu bezeichnen hätte: die gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen.

Die Organisation der Entfremdung in der Produktion ist durch und durch vom Imaginären bevölkert. Es geht hier wohlgemerkt nicht um die oft kolportierten bürokratischen 'Auswüchse', die sprichwörtliche Routine, die Irrtümer, über die man gern Witze macht, sondern um das „System' positiver imaginärer Bedeutungen, von denen das bürokratische Universum gegliedert wird.“<sup>94</sup> Die Konturen dieses Systems zeichnen sich in den Prinzipien der Produktions- und Arbeitsorganisation ab, dem Modell der Unternehmensorganisation, den in ihm formulierten Zielen und dem typischen Verhalten des Managements.

Castoriadis faßt einige Aspekte der Vorherrschaft des Imaginären auf allen diesen Ebenen in zugespitzter Weise wie folgt zusammen:

„Diese angeblich rationale Organisation weist alle Merkmale eines systematischen Wahns auf [...]. Die Ersetzung des Menschen – gleichviel, ob es sich um Arbeiter, Angestellte oder sogar höhere Chargen handelt – durch ein Ensemble von Teilfunktionen, die willkürlich nach einem willkürlichen System von Zwecken unter Rekurs auf eine nicht minder willkürliche Pseudo-Begriffsbildung ausgewählt wurden, sowie die dementsprechende Behandlung des Menschen in der Praxis verrät eine Vorherrschaft des Imaginären, die sich trotz aller 'Systemeffizienz' von derjenigen in den 'fremdartigsten' archaischen Gesellschaften in nichts unterscheidet. Die Behandlung eines Menschen als Ding oder rein mechanisches System ist nicht weniger, sondern in höherem Maße imaginär, als wenn man ihn als Käuzchen betrachtet. Denn nicht nur ist der Mensch einem Käuzchen unvergleichlich viel näher verwandt als einer Maschine; auch hat keine primitive Gesellschaft aus dergleichen Assimilationen der Menschen an etwas anderes jemals so radikale Konsequenzen gezogen wie die moderne Industrie mit ihrer Metapher des Automatenmenschen. Die archaischen Gesellschaften scheinen bei solchen Gleichsetzungen stets eine gewisse Doppeldeutigkeit zu bewahren; die moderne Gesellschaft setzt jene Metapher jedoch wortwörtlich in die Praxis um, und zwar auf die roheste Weise. Was die Art der geistigen Operationen und sogar die zugrundeliegenden psychischen Einstellungen angeht, besteht kein grundsätzlicher Unterschied zwischen einem tayloristischen Ingenieur oder Industriepsychologen (der die einzelnen Handgriffe isoliert, Koeffizienten mißt, die Person in gänzlich künstliche 'Faktoren' zerlegt und zu einem neuen Objekt zusammensetzt) und einem Fetischisten andererseits (dessen Genießen vom Anblick eines Stöckelschuhs abhängt und der von einer Frau verlangt, eine Stehlampe nachzuahmen). Beidesmal ist jene eigentümliche Gestalt des Imaginären am Werk, die das Subjekt mit einem Objekt identifiziert. Der Unterschied liegt nur darin, daß der Fetischist in einer Privatwelt lebt und sein Phantasma weiter keine Folgen hat, höchstens für den Partner, der sich dazu hergibt. Der kapitalistische Fetischismus des 'effizienten' Handgriffs oder der Bewertung des Individuums durch Tests bestimmt dagegen das wirkliche Leben der gesellschaftlichen Welt.“<sup>95</sup>

Um welche zentralen Bedeutungen kreist also die imaginäre Institution des kapitalistischen Unternehmens, welches sind die primären Muster, nach denen sie die Menschen und ihre Beziehungen in der Produktion zu modeln tendiert? Wir können hier an das anschließen, was wir oben über die allgemeinen Merkmale moderner Organisationen sagten. Das Prinzip formal-rationalen Beherrschens durch Berechnen; die Trennung in die organisierenden 'Subjekte' eines manageriellen Leitungsapparats und die 'von außen' als 'Objekte' des organisierenden Zugriffs behandelten 'ausführenden' Personen und Tätigkeiten; die hierarchische Stufenfolge von Positionen, Kompetenzen und Gratifikationen; die symbolische Verdoppelung der Produktionswirklichkeit und damit die Etablierung einer Informationsform als Medium des Berechnens und Beherrschens durch die organisierenden 'Subjekte' – dies

waren einige konstitutive Elemente bürokratisch-kapitalistischer Organisation, die wir benannten. Und es sind ebensoviele imaginäre Bedeutungen, ebensoviele „praktische Illusionen“, die in ihr zur institutionellen und materiellen (nicht zuletzt auch technischen) Gestalt gerinnen.<sup>96</sup>

Ein Grundzug dieser imaginären Welt „ist ihre Zurückführbarkeit auf ein System formaler Regeln, aus denen sich unter anderem die Zukunft des Systems ‘berechnen’ läßt. Die Wirklichkeit besteht nur, insoweit sie registriert und aufgezeichnet worden ist; im Zweifelsfall ist das Wahre nichts und das Dokument allein wahr.“<sup>97</sup> Die Matrix der Informationen, die nach den selektiven und notwendig mit Ausblendungen verbundenen Kriterien des Blicks ‘von außen’ gewonnen und strukturiert ist, soll das System zusammenhalten, und die gemäß den formalen Regeln operierende, zunehmend technisch vermittelte bzw. computerisierte ‘Informationsverarbeitung’ soll es zu steuern erlauben. Die Menschen werden zu Knotenpunkten in diesem symbolischen Netzwerk und sie existieren nur und gelten nur etwas entsprechend dem Status und der Position, die sie in der hierarchischen Struktur einnehmen, die jenem Netzwerk unterlegt ist. So umrundet die organisierte Welt eine mächtige symbolische Sonne – deren Symbole freilich das Reale nur in verzerrter Weise darstellen und bei dessen Handhabung oft von nur zweifelhaftem Wert sind. Selbst am Mittag sind daher die Schatten in dieser eigenartigen Welt noch lang.

Vor allem die ‘wissenschaftliche Betriebsführung’ Taylors gilt als charakteristischer, epochemachender Ausdruck der Logik dieser Welt, mit weitreichenden, die Arbeitsrealität umwälzenden Folgen. Manchen schien es gar, der Taylorismus sei „nichts anderes [...] als die ausdrückliche Formulierung der kapitalistischen Produktionsweise“<sup>98</sup> und als falle ihm „die Rolle zu, die zuvor unbewußte Tendenz der kapitalistischen Produktion bewußt zu machen und zu systematisieren.“<sup>99</sup> Neben einem Arsenal arbeitsplatzbezogener Managementtechniken, die primär auf inhaltliche Entleerung und Banalisierung von Tätigkeiten bei gleichzeitiger Leistungsintensivierung abzielen, steht jedenfalls das ‘scientific management’ für ein enorm einflußreiches ideologisches Muster mit vielfältigen Konnotationen. Es dient dem „Aufweisen der Legitimität von Herrschaft, ohne Herrschaft zu benennen“<sup>100</sup>, und ihm korrespondieren eine Reihe von Vorstellungen darüber, wer, was und wie im Industriebetrieb organisiert und rationalisiert wird.<sup>101</sup> Das allgemeine ‘Idealbild’ von den wichtigsten Merkmalen kapitalistischer Produktionsorganisation war lange Zeit von diesen Vorstellungen tief geprägt. Nicht zuletzt weil die neueren Managementkonzepte, denen wir uns im nächsten Kapitel wieder zuwenden werden, sich selbst explizit als eine Abkehr vom

Taylorismus thematisieren und landläufig auch so interpretiert werden, sind an dieser Stelle einige Konkretisierungen von Nutzen. Wie sehen die sozialen, sachlichen und zeitlichen Konturen jenes Bildes aus?

Wer organisiert die Arbeit und wer ist das 'Rationalisierungssubjekt'? Organisation und Rationalisierung der Produktion ist eine zentrale und exklusive Aufgabe des Managements. Die wichtigsten Segmente des technischen Managements fungieren als *die* Organisatoren und Rationalisierungsexperten im Unternehmen. Die Ingenieure, Betriebsökonominnen, Organisationsexperten, Arbeitsstudienleute und Fertigungsplaner in den technischen Büros bilden jenen Teil des bürokratischen Verwaltungsstabs, dem sich das reibungslose Funktionieren des Produktionsprozesses verdankt und der ständig mit großen und kleinen Rationalisierungsmaßnahmen beschäftigt ist. Nur sie sind dazu befugt, weil sie das wissenschaftlich fundierte Wissen besitzen, das allein wirkliche Organisation und Rationalisierung möglich macht. Der relativ kleinen Gruppe der Organisatoren und Rationalisierungsexperten steht die breite Masse derer, deren Arbeitshandeln der potentielle Gegenstand der Rationalisierungsmaßnahmen ist, gegenüber.

Was wird rationalisiert, welches sind die Hauptansatzpunkte, Medien und Objekte des organisierenden Zugriffs? Technisierung, Standardisierung und Arbeitszergliederung sind die strategischen Perspektiven, gleichsam die Koordinaten, in denen die Arbeit jener 'breiten Masse' ins Blickfeld der Experten gerät. Durch technische Produkt- und Prozeßinnovationen, Arbeitsanalysen, organisatorische Maßnahmen bemühen sich diese Experten um die Ermittlung und Einführung des jeweils effizientesten Produktionsverfahrens, des 'one best way'. In diese Bemühungen fließt dem Anspruch nach eine spezifische Form wissenschaftlichen Wissens ein. So führt der organisierende Zugriff im Resultat zu einer 'Verwissenschaftlichung' betrieblicher Prozesse.

Wie ist der Prozeß des Organisierens und Rationalisierens selbst organisiert? Die Technisierungs- und Organisationsmaßnahmen werden vom Management en détail durchgeplant und unter seiner Kontrolle realisiert, d.h. in neue Arbeitssysteme und ihnen entsprechende Verhaltensregeln bzw. Aufgabendefinitionen für die Ausführenden transformiert. Die soziale Trennung von Planung und Ausführung im Arbeitsprozeß hat ihr Pendant in der zeitlichen Trennung und Abfolge von Rationalisierungshandeln, das den status quo der Arbeitsmethoden bewußt verändert, und 'normalem' ausführendem Arbeitshandeln. Nach durchgeführter Rationalisierung verbleiben für die Arbeitenden allenfalls geringfügige Anpassungsleistungen, ansonsten nur die geplanten und vorgegebenen Ausführungstätigkeiten im Rahmen des neuen, rationalisierten status quo der Organisation.



Nach allem, was wir oben ausführten, muß hier natürlich mit Bedacht immer von einem 'Modell', einem 'Paradigma' oder einem 'Leitbild' der Produktionsorganisation und der Rationalisierung die Rede sein: eben von einem imaginären Schema, dem eine soziale Realität kapitalistischer Produktion entspricht, die in vielfältiger und gravierender Weise von den Konturen des 'Originals' abweichen kann *und muß*. Gleichwohl war und ist dieses Schema enorm wirkungsmächtig. Die betrieblichen Akteure haben sich in ihm verortet und richten ihre Wahrnehmung wie ihr Handeln – zumindest auch – an ihm aus. Wichtig ist für uns also nicht nur sein ideologischer Charakter, sondern sein die Wahrnehmung und das Handeln prägender Einfluß in der betrieblichen Wirklichkeit.

Die Einsicht, daß die Analyse solcher Deutungsmuster und Ideologien wichtig ist, steht im Einklang mit Erkenntnissen der phänomenologischen Tradition in der Organisationssoziologie, auf die auch der 'Neoinstitutionalismus' in der Organisationstheorie rekurriert, der sich gegenwärtig großer Aufmerksamkeit erfreut.<sup>102</sup> Die zentrale Idee ist hier, daß Manager und Beschäftigte Ideologien nicht nur 'benutzen', um ihr Handeln zu legitimieren, sondern auch, um ihrer Erfahrung Sinn zu geben – und ihr Handeln zu strukturieren. In der organisations- und techniksoziologischen Diskussion ist in diesem Zusammenhang in letzter Zeit häufig von Leitbildern oder auch von Mythen die Rede.

„Leitbilder und Rationalisierungsmythen“, so faßt Deutschmann prägnant zusammen, „können als sich rekursiv selbst bestätigende soziale Konstruktionen interpretiert werden, die gesellschaftlich legitimierte Logiken ökonomischen, organisatorischen und technologischen Handelns definieren. Im Zentrum dieser Konstruktionen können sowohl technische Innovationen [...] als auch organisatorische Konzepte [...] stehen. [...] Leitbilder und Mythen definieren [...] die Grundrichtungen industrieller Innovation, sie beschreiben die jeweils relevanten Dimensionen, Ziele und Mittel von Rationalisierung, geben Leitlinien technisch-organisatorischer Gestaltung vor und legitimieren implizit die Machtverteilung zwischen den beteiligten Akteuren und Koalitionen.“<sup>103</sup> Leitbilder werden als „deskriptiv-präskriptive, vage Bestimmungen dessen, wie moderne Unternehmen ihre Aufgaben erfüllen (sollen)“, aufgefaßt<sup>104</sup>, als „Muster“, die unscharf und schillernd sind und zwischen Normativität und Deskription schwanken. Sie ähneln Metaphern für erwartete oder gewünschte Entwicklungen bzw. bildlichen Beschreibungen der Ist-situation. [...] Mehrdeutigkeit ist ihre wesentliche Eigenschaft.“<sup>105</sup> Die Leitbilder haben im jeweiligen Kontext „orientierende[.], antreibende[.], sinnstiftende[.], motivierende[.], normativ-legitimatorische[.] Funktion“, befin-

den sich aber „als Strukturmomente im Giddensschen Sinne nicht gänzlich im dispositiven Zugriff der Akteure. Vielmehr sind sie Resultate interessengeleiteter Interaktionen und werden in den Interaktionen als Orientierungen genutzt und dadurch (re-)produziert.“<sup>106</sup> Kurz, Leitbilder und Mythen im technik- und organisationssoziologischen Sinn entsprechen dem, was wir hier imaginäre Bedeutungen nennen.<sup>107</sup>

Wir müssen allerdings auf eine wichtige Unterscheidung zurückkommen, die wir oben (in Abschnitt 1 dieses Kapitels) schon beiläufig einführten: die zwischen einem primären und sekundären Imaginären. Jene Leitbilder und Mythen sind Resultate sekundärer, nachträglicher Bearbeitungen eines primären Imaginären, sie gehören zur Ebene der eigentlichen Ideologiebildung. Diese setzt die Geltung von historisch-spezifischen Grundorientierungen gesellschaftlicher Institution, von elementaren ‘virtuellen’ Deutungs-, Handlungs- und Legitimationsmustern schon voraus, die, gleichsam als deren für die Akteure selbst weitgehend unbewußten ‘Tiefenregeln’, soziale Prozesse sinnhaft orientieren und prägen.<sup>108</sup> Die sekundären Bearbeitungen machen die Grundorientierungen in unterschiedlicher Weise explizit, fügen sie in ein zusammenhängendes, kohärentes Szenarium ein und verleihen ihnen eine ‘rationale’ Fassade und Legitimation. Die instituierten imaginären Bedeutungen erfahren in unterschiedlichen sozialen Kontexten und im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung zahlreiche sehr bedeutsame und folgenreiche solcher ideologischen Bearbeitungen – ‘Rationalisierungen’ des instituierten Imaginären und entsprechender Verhaltensweisen wie Handlungen.<sup>109</sup> An deren tayloristische Spielart erinnerten wir bereits, und auf weitere diachrone wie synchrone Variationen gehen wir gleich noch näher ein. Die instituierten imaginären Kernbedeutungen und elementaren ‘Tiefenregeln’ lassen diese Bearbeitungen indes unberührt.<sup>110</sup> Ansonsten – wenn also auf der Ebene des primären Imaginären ein radikaler Bruch, eine grundlegende Neuorientierung auszumachen wäre – müßten wir konsequenterweise von der Institution eines *anderen* gesellschaftlichen Regimes reden.

Die Elemente des primären Imaginären in der kapitalistischen Produktion, die sich durchhalten, sind bereits mehrfach angeklungen: Produktion und Arbeit gelten als Felder, die von außen zu beherrschen sind und zwar mit formal-rational kalkulierten Mitteln der Organisation und der Technisierung; das markiert eine grundlegende Trennung in Organisierende und Organisierte, der eine Reihe weiterer Trennungen und Hierarchisierungen entsprechen. Diese Elemente stehen in einem Verhältnis engster wechselseitiger Verweisungen mit dem imaginären Nukleus kapitalistischer Vergesellschaftung: der Orientierung an einer unendlich voranschreitenden und stetig ihre Zugriffs-

möglichkeiten erweiternden 'rationalen' Kontrolle. Wir hatten oben bereits zu begründen versucht, warum wir den Begriff der Bürokratie weiterhin für zentral und keineswegs für veraltet halten. Das 'Büro' symbolisiert jenes 'Außen', jenen externen Ort, von dem aus die gesellschaftlichen Aktivitäten geformt und dirigiert werden. Dieses Moment einer 'extrinsischen' Zurichtung und Kontrolle gehört zum Kern des kapitalistischen Imaginären – nicht nur in der Produktion. Und deshalb sprechen wir von einem *bürokratisch-kapitalistischen* Projekt.

Auch die ideologische Verarbeitung und 'Rationalisierung' der primären imaginären Themen und Schemata dieses Projektes steht, wie diese, niemals in einer eindeutigen Beziehung zu den 'funktionalen Erfordernissen' der Ökonomie und ihrer Evolution, zu vermeintlichen Imperativen der Produktivkraftentwicklung etc.; schon gar nicht besteht jene Verarbeitung in der rationalen Deduktion von 'Lösungen' für anstehende reale Probleme. Sie besitzt ein hiervon in gewissen Grenzen unabhängiges Eigenleben, das theoretisch und empirisch ernstgenommen werden muß, da dieses umgekehrt höchst gravierende Konsequenzen für das Funktionieren der Ökonomie, die Entwicklung der Produktivkräfte und die vorhandenen Möglichkeiten hat, mit realen Problemen umgehen zu können.

### **Managementideologien im historischen Verlauf**

Die jeweils gültigen Organisations- und Menschenbilder oszillieren um gleichbleibende Grundbedeutungen. Es handelt sich um Variationen über das gleiche Thema, um Figuren in einem Kontinuum, an die wechselnde 'Ausführungsbestimmungen' für mehr oder weniger identische 'Grundgesetze' geknüpft sind. Doch dabei macht das kapitalistische Imaginäre in der Produktion im Laufe der Zeit ganz ohne Zweifel sehr bedeutsame und folgenreiche Änderungen durch. Die Leitmetaphern wandeln sich, die Konturen des 'Idealbilds' verwischen sich manchmal, sie konkurrieren mit Alternativen, werden von neuen ersetzt oder von anderen ergänzt. „[D]as Phantasma der Organisation als gut geölter Maschine weicht dem Phantasma der Organisation als sich selbst verbessernder und anwachsender Maschine“<sup>111</sup> – oder als Organismus, als Gehirn, als Computer, als Kultur und als sich selbst reproduzierende dynamische Struktur.<sup>112</sup> „Ebenso entwickelt sich das Menschenbild im bürokratischen Universum allmählich weiter: In 'fortgeschrittenen' Sektoren der bürokratischen Organisation wandelt sich das Bild vom Automaten, einer spezifischen Maschine, zu dem Bild einer in eine Gruppe 'wohl integrierten Persönlichkeit' [...]. Die 'analytische' und verdinglichende Pseudo-

Rationalität weicht zusehends einer nicht weniger imaginären 'totalisierenden' und 'vergesellschaftenden' Pseudo-Rationalität.<sup>113</sup>

Die Konkretisierung solcher Überlegungen kann im Anschluß an die Diskussion über die geschichtliche Abfolge und die Rezeption von Managementmodellen erfolgen. In dieser Diskussion sind gewichtige empirische und theoretische Gründe vorgebracht worden, die gegen die noch bis vor kurzem gängige Auffassung von einem unilinearen, progressiven historischen Prozeß der 'Höherentwicklung' managerieller Leitbilder und Herrschaftstechniken sprechen.<sup>114</sup> Gegen diese Auffassung hat man in jener Diskussion die Metaphern der Pendel- oder Wellenbewegung des Managementdiskurses gesetzt; Deutschmann verwendet das Bild der Spirale, um die Vorstellung von einer schlichten Rückkehr des Pendels in die frühere Ausgangslage zu vermeiden.<sup>115</sup> Es scheint, als ließen sich solche gegen die Auffassung vom linear-progressiven Wandel gerichteten Konzepte auf plausible Weise mit unserem Bild von der bürokratisch-kapitalistischen Organisation der Entfremdung und vom Organisationsdilemma in der Produktion in Einklang bringen.

Barley und Kunda postulieren für das US-amerikanische Managementdenken einen mehrfachen Wechsel von Wellen 'normativer' und 'rationaler' Kontrollideologien. Zu den normativen Ideologien zählen sie die Bewegung des „Industrial Betterment“ (1870-1900), die Schule der „Human Relations“ (1925-1955) und den Diskurs über die „Organizational Culture“ (1980-?), zu den 'rationalen' das „Scientific Management“ Taylors (1900-1923) und den „Systems Rationalism“ (1955-1980). Die Phase der Dominanz des „Industrial Betterment“ kennzeichneten patriarchalische, kooperative und gemeinschaftsstiftende Anstrengungen. Abgelöst wurde sie von der Hochzeit der öffentlichen Wirkung der genuinen Taylor-Ideen, mit ihrem mechanistischen Wissenschaftsideal und der Betrachtung der Organisation der Arbeit als vorwiegend technisches Problem. Eine Renaissance normativer Grundorientierungen brachte dann die Welle der Human-Relations-Schule: die Gruppe und ihre Normen absorbierten die Aufmerksamkeit des Diskurses, und da diese Normen als 'emergent' erschienen, wurde die Art der 'Führung' zentral, denn die Normen mußten auf die Organisationsziele ausgerichtet werden. Es folgte die Phase des „Systems Rationalism“, der Prozesse in optimaler Anpassung an die Umwelt der Organisation zu modellieren suchte und kybernetisches Systemdenken sowie Computermetaphern bevorzugte; Affinitäten zur tayloristischen Tradition sind offensichtlich. Seit den achtziger Jahren schließlich dominiert der Diskurs, den wir kennen: Mit seiner Betonung der „Organizational Culture“, den japanischen Einflüssen und dem

Leitbild der Selbstorganisation im Rahmen von Wertekonformität ist er für Barley und Kunda ein erneutes Beispiel für eine normative Kontrollideologie.<sup>116</sup>

Die ideologische Entwicklung scheint zwischen kulturellen Antinomien zu oszillieren: zwischen dem Pol einer normativen Integrationsorientierung, bei der Manager Führer und die Beschäftigten soziale Wesen sind, deren Normen im Unternehmensinteresse manipuliert werden müssen, und dem Pol einer 'rationalen' Systemsteuerung, mit Managern als wissenschaftlichen Experten und den Beschäftigten als einfacher 'Stellgröße', die sich durch entsprechende Anreize den Systemerfordernissen anpassen läßt.

„Associated with the antinomies' poles are opposing solutions to the problem of control: normative control and regimes of trust versus rational control and regimes of self-interest. For those who run corporations, this dualism often evinces itself in the practical issue of how to prevent anomie, construed as lack of commitment, while reaping the benefits of the very rationalization that exacerbates anomie.“<sup>117</sup>

Eine endgültige Auflösung des Spannungsfeldes zwischen den beiden Polen scheint, so Barley und Kunda, höchst unwahrscheinlich, denn die Pole brächten jeweils tiefsitzende kulturelle Grundorientierungen der Moderne zum Ausdruck. Wahrscheinlicher – und empirisch für die USA belegt – erscheinen ihnen der historische Wechsel bei den Dominanzverhältnissen und die gegenseitige Eindämmung jener Orientierungen. Das bedeutet auch, daß die jeweilige Konjunktur einer Kontrollideologie nie dazu führt, daß die andere in dieser historischen Phase völlig bedeutungslos würde; sie wirkt stets in der einen oder anderen Form weiter, was dazu führt, daß man es empirisch stets gleichsam mit Überlagerungen jener Ideologeme zu tun hat. Aber in letzter Instanz scheinen die rationalen Ideologien in der historischen Langfristspektive doch die mächtigeren und tiefer verankerten zu sein.<sup>118</sup>

Unschwer läßt sich von hier die Brücke zu unseren Ausführungen über das kapitalistische Organisationsdilemma schlagen. Der Konkurrenz der idealtypischen 'rationalen' und normativen kulturellen Orientierungen entspricht der 'praktische' Konflikt zwischen Negation und Nutzung von Eigenschaften und Fähigkeiten der arbeitenden Subjekte. Der 'rationale' Pol von Barley und Kunda 'theoretisiert' – und fokussiert in seinen Handlungsvorgaben – die Ausschlußtendenzen, der normative die Einschlußtendenzen des Rationalisierungsprozesses.<sup>119</sup> Und auch der behauptete größere historische Einfluß und die tiefere Verankerung 'rationaler' Orientierungen stimmt mit unseren bisherigen Überlegungen überein: In den 'rationalen' Kontrollideologien des Taylorismus und des „Systems Rationalism“ spiegelt sich das instituierte Grundphantasma des bürokratisch-kapitalistischen Projekts.

Die materialreiche Studie von Guillén fügt dem skizzierten Überblick über die Entwicklung in den USA viele Details und Differenzierungen hinzu und bereichert das Bild enorm durch die vergleichende Analyse der Entwicklung in Deutschland, Spanien und Großbritannien. Diese weckt vor allem Skepsis gegenüber einer Übertragbarkeit des einfachen 'Wellenmodells' mit seiner Vorstellung einer alternierenden Oszillation zwischen zwei Leitbildpolen auf andere nationale Kontexte. Das Modell paßt auf einer sehr allgemeinen Ebene der Betrachtung wohl auf die USA, nicht immer jedoch auf andere Länder. Auch die deutsche Entwicklung folgte anderen Pfaden: Nach den Befunden von Guillén konnten sich hier 'rationale' Managementideologien nachhaltiger als anderswo durchsetzen, so daß zum Beispiel der amerikanische Pendelausschlag in Richtung „Human Relations“ ausblieb.<sup>120</sup>

Ansonsten betont Guillén die Bedeutung von Lernprozessen, die Möglichkeit ideologischer Mischformen und der gleichzeitigen Wirksamkeit alternativer Orientierungsmuster als Momente, die von der Pendelmetapher nicht erfaßt werden. Die ideologischen Formen und praktischen Rezepte regredieren bei einem Rückschwung zum Alternativpol nicht einfach auf schon einmal überwundene Stufen des Managementdenkens. Der „Systems Rationalism“ (oder „Structural Analysis“) ist keine einfache Wiederkehr des „Scientific Management“ im neuen Gewand, sondern enthält auch Anleihen aus dem Arsenal der „Human Relations“.

„[A] fair part of the evidence presented in this study is inconsistent with the notion of periodically dominant paradigms. In fact, mutually contradictory paradigms or conceptions have been used in the same country at the same time by the same firms. [...] It is true that the theoretical discussions within the business elite tended to be dominated by only one paradigm during a particular period. In the murky world of ideological and technical practice, however, the most adequate metaphor seems to be one of layers or sediments of different organizational paradigms, not one of periodically dominant paradigms that totally replace old approaches and, in turn, disappear completely with the success of the next paradigm.“<sup>121</sup>

Das sind wichtige und weiterführende Differenzierungen und Konkretisierungen. Den heuristischen Wert der Vorstellung von den langen Wellen des Managementdiskurses mit seinen 'rationalen' und normativen Polen berühren sie kaum. Sie verweisen aber darauf, daß Managementleitbilder, wie alle imaginären Bedeutungen, im gesellschaftlich-geschichtlichen Kontext entstehen und wirksam sind. Sie nehmen die alten Bilder von der Organisation und der Arbeit auf und geben ihnen einen neuen Sinn. Und indem sie das Managementhandeln orientieren, tragen sie zur Institution der Arbeit und damit zur Veränderung der sozialen Welt bei.

### 3. Autonome Arbeit als konkrete Utopie

Wir sprachen schon davon, daß sich das kapitalistische Projekt von Anfang an in einem Spannungsverhältnis zu einem Alternativentwurf befindet: dem Entwurf der Autonomie. Er artikuliert sich auch in der Produktionssphäre. Es gibt in ihr einen imaginären Gegenstrom, aus dem sich der Sinn einer autonomen Institution der Arbeit herauslesen läßt. Dieser Gegenstrom mündete in die gesellschaftlichen Kompromißbildungen des Institutionengefüges der industriellen Beziehungen und hat damit die Gestalt der Gegenwartsgesellschaft maßgeblich mitgeprägt. Den radikalen Sinn der autonomen Arbeit führen vor allem seine Seitenarme und Unterströmungen mit sich, die immer wieder zu versiegen und verdrängt zu werden drohen. Diesen Gegenstrom gegen das kapitalistische Projekt speisen widerständige und eigensinnige Bedeutungen, die stets erneut in Unterdrückungs-, Unrechts-, aber auch in den von uns betrachteten Selbsttätigkeitserfahrungen in der Arbeit und in den impliziten und expliziten sozialen Konflikten innerhalb des Produktionsprozesses auftauchen oder wiederaufgenommen werden. Sie können sich organisatorisch, programmatisch und theoretisch in vielfältiger Weise manifestieren.

Ihren Niederschlag finden entsprechende Sinngehalte historisch am offenkundigsten in Organisationen und Zielvorstellungen der gewerkschaftlichen und politischen Arbeiterbewegung. Vor allem die bereits in deren Ursprüngen präsente Perspektive einer „industriellen Demokratie“ ist ihr deutlicher Ausdruck.<sup>122</sup> Die unter dieser Bezeichnung zusammengefaßten betriebs-, gewerkschafts- und wirtschaftsdemokratischen Zielsetzungen und Politikkonzepte sind in unterschiedlichster Weise im langen und wechselhaften sozialen Prozeß der Institutionalisierung von Kontrollchancen der Arbeitenden über ihre Arbeitsverhältnisse und der sie beeinflussenden ökonomischen Rahmenbedingungen wirksam gewesen: von Kontrollchancen durch betriebliche Mitbestimmung, durch das System der Kollektivverhandlungen und -verträge (Tarifautonomie) und durch die geregelte Einflußnahme auf wirtschaftspolitische Entscheidungen. In der Konsequenz gehen die industriedemokratischen Vorstellungen weit über die realisierten Institutionalisierungsformen hinaus. Sie implizieren einen Bruch mit der Heteronomie der Produktionssphäre und verweisen auf konkrete Schritte zu ihrer Überwindung.<sup>123</sup>

Die Hauptströmungen der Arbeiterbewegung erlagen indes zugleich auch der unwiderstehlichen Blendkraft des herrschenden Imaginären. Vom Fetischismus der Produktivkräfte und der Verwissenschaftlichung früh infiziert, war und blieb für ihre einflußreichsten Akteure und Organisationen der Begriff

der Rationalisierung weitgehend positiv besetzt. Das galt zunächst auch, etwa im Falle der Gewerkschaften, für Figuren wie Taylor und Ford, mit denen man vielfach die Vorstellung einer Anwendung rationaler wissenschaftlicher Methoden zur Erhöhung des Lebensstandards im Interesse aller verband.<sup>124</sup> Der kapitalistische Großbetrieb galt den meisten Gewerkschaften und sozialdemokratischen wie kommunistischen Parteien lange als fragloser Inbegriff rationaler Organisation, die allein von der Anarchie des Marktes an der Entfaltung ihrer segensreichen Wirkungen gehindert wurde. „Die im Kapitalismus entwickelten technischen Produktivkräfte galten [...] als das positive Erbe, das sich unverändert in eine sozialistische Gesellschaft übernehmen und dort in den Dienst allgemeiner Wohlstandssteigerung stellen ließe.“<sup>125</sup> Nicht nur Planung, sondern strengste Despotie und Autorität wurden befürwortet, solange sie sich als Ausfluß ebenjener Rationalität drapieren konnten.<sup>126</sup> Eine Krönung solcher historisch katastrophalen Umkehrungen ursprünglich einmal anti-despotischer und antiautoritärer Gehalte stellt die Sozialismusvorstellung eines Kautsky dar, die in der Projektion jener vermeintlichen organisatorischen Rationalität des kapitalistischen Betriebs auf die gesamtgesellschaftliche Ebene besteht: der Sozialismus als einziger großer Industriebetrieb.<sup>127</sup> Sozialdemokratische und kommunistische Arbeitsutopien dieser Art sind so weit von einem Konzept der Selbstbestimmung in der Produktionssphäre entfernt wie ihre damaligen und heutigen kapitalistischen Pendant.

Auch die Ideen einer „industriellen Demokratie“ – obzwar potentiell eine radikale Infragestellung der kapitalistischen Institution der Arbeit – tendierten bislang, bei allen Unterschieden ihrer historischen und nationalen Ausprägungen, in ihrer realisierten Gestalt in aller Regel zur Überbetonung indirekter, die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen befördernder Partizipationsformen – und leisteten damit nicht selten ihren eigenen Beitrag zu Bürokratisierung und Fremdbestimmung. Anders verhält es sich damit in der Tradition der betrieblichen und gesellschaftlichen Selbstverwaltungsmodelle, die – zumindest in der Theorie – mit der Vorstellung einer direkten Demokratie in der Arbeit Ernst zu machen versucht.<sup>128</sup> Diese Modelle können als Versuche einer bewußten und konsequenten Konkretisierung des Entwurfs der Autonomie in der Produktionssphäre aufgefaßt werden. Sie umreißen spezifische Formen der gesellschaftlichen Organisation innerhalb und außerhalb der Arbeit, die bürokratisch-hierarchische Strukturen überwinden wollen und auf eine Aufhebung der Trennung von Leitenden und Ausführenden abzielt. Dies impliziert eine politische Bewegung, die alle Institutionen kritisiert und praktisch angreift, die zur Reproduktion hierarchischer Befehlsverhältnisse, bürokratischer Strukturen oder allgemein: Formen der Monopo-



lisierung von Macht und Wissen beitragen. Dies wiederum verbindet sich mit dem Streben nach einer radikalen Umgestaltung der Gesamtgesellschaft und ihrer tragenden Eigentums- und Machtstrukturen.

Neben den historischen Ansätzen zu einer Rätedemokratie, die rasch und gewaltsam unterdrückt wurden, bilden für einen Teil der Selbstverwaltungstheoretiker auch solche 'eigensinnigen' Momente des Arbeitshandelns im heutigen Produktionsprozeß einen wichtigen praktischen Referenzpunkt, die in unseren Begriff der verdrängten Selbsttätigkeit eingingen. Sie knüpfen an jene 'transzendierenden Potentiale' der Selbsttätigkeit an, auf die auch wir im letzten Kapitel zu stoßen meinten. In der Selbsttätigkeit der Arbeitenden scheinen, so die Vorstellung, implizite Formen von 'Selbstverwaltung' bereits auf, an die die gesellschaftliche Verallgemeinerung und Radikalisierung solcher Praktiken anknüpfen kann.<sup>129</sup>

Korsch prägte schon früh für die Quintessenz all dieser theoretischen und praktischen Versuche einer radikaldemokratischen Neuinstitution der Arbeit die treffende Formel der „industriellen Autonomie“, die er in dürre juristische Kategorien kleidete:

„Industrielle Autonomie besteht darin, daß in jeder Industrie ('Industrie' hier im Sinne des englischen 'industry', also jede planmäßige wirtschaftliche Betätigung [...] als Ausüßer der Herrschaft über den Produktionsprozeß an die Stelle des bisherigen Privateigentümers oder der von ihm eingesetzten Produktionsleiter die Vertreter aller arbeitenden Produktionsbeteiligten treten“<sup>130</sup>. „[I]n autonomer Produktion [wird] die ihre eigenen Angelegenheiten [...] selbst verwaltende Produzentengemeinschaft, z. B. die Gesamtheit der arbeitenden Betriebsbeteiligten (Leiter, Angestellte, Arbeiter) eines einzelnen Betriebes, *selbständig* über die Bedingungen ihrer Arbeit, im besonderen über die den einzelnen Gruppen zu zahlenden Löhne, zu entscheiden haben“<sup>131</sup>.

Genau besehen wird jedoch auch in solchen Konstruktionen der Kern des Produktionsprozesses – als quasi natürlicher Sachzwang, der unabhängig von der sozialen Einbettung von den Arbeitenden den bloßen Vollzug technischer Notwendigkeiten verlangt – aus dem Geltungsbereich des Autonomieprinzips ausgeklammert. „Ob die Aneignung des Arbeitsprodukts durch frei assoziierte Produzenten nicht zugleich eine Aneignung des Arbeitsprozesses und damit seine qualitative Veränderung bedeutet, diese Frage stellt sich Korsch noch nicht.“<sup>132</sup> Die Frage nach den sozialen und ökologischen Folgekosten der industriellen Produktionsweise selbst und nach den Möglichkeiten und sozialen Formen ihrer Überwindung stellten, zumindest in öffentlichkeitswirksamer Weise, ernsthaft erst die neuen sozialen Bewegungen der siebziger und achtziger Jahre zur Debatte. Deren Thematisierung der Gebrauchswertseite von Produktionsprozeß und Großtechnologie sowie der Produktfolgen führte (zurück) zum Topos einer „anderen Technik“<sup>133</sup>. Und sie rück-

te das Problem der ökologischen Rationalität in den Horizont des Autonomieentwurfs – als Problem der bewußten Selbstbegrenzung einer sich selbst die Gesetze gebenden sozialen Einheit.<sup>134</sup> Diese erweiterte Problemsicht konnte sich mit praktischen Initiativen einer alternativen, an gesellschaftlichen Nützlichkeitskriterien orientierten Produktentwicklung verbinden, die sich auf das Erfahrungswissen und die Selbsttätigkeit der Arbeitenden stützten.<sup>135</sup> Damit hat sich die Dimension einer konkreten Utopie autonomer Arbeit noch einmal enorm erweitert: um den zentralen und weitreichenden Aspekt der Produktionsziele, die von den Beteiligten nicht nur selbst zu bestimmen, sondern auch selbst, nach Maßgabe neu zu definierender ökologischer und sozialer Kriterien, zu begrenzen wären.

Auch die Frauenbewegung bereicherte und vertiefte den Sinn der Autonomie. Ihr Ziel der Aufhebung der Geschlechterhierarchien und der mit ihnen verwobenen und sie aufrechterhaltenden Strukturen sozialer Ungleichheit verwies nicht zuletzt auf eine Kritik der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in all ihren Facetten, innerhalb wie außerhalb der Erwerbsarbeitsphäre, als einem ihrer wichtigsten Reproduktionsmechanismen. Die Überwindung der industriekapitalistischen Arbeits- und Zeitorganisation wurde zu einem zentralen feministischen Programmpunkt, da sie die angestrebte egalitäre Teilhabe der Frauen am politischen Prozeß und an der gesellschaftlichen Institution verhindert.<sup>136</sup> Die Geschichte und die Erfahrungen von Frauen wurden als gelebte Alternativen zu produktivistisch verengten, auf 'Leistung', Hierarchie und instrumentelle Werte fixierte männliche Arbeits- und Lebensorientierungen gelesen. Aus dieser Quelle speist sich eine eigenständige Kritik am Prozeß gesellschaftlicher Rationalisierung, bei der ein Aufgreifen jener Erfahrungen auch als Korrektiv eines vereinseitigten, die Komplementärrolle der Frau bei der Reproduktion wie das Bedürfnis nach Verbundenheit und Kommunikation zugleich voraussetzenden wie ausblendenden männlichen Verständnisses von 'Selbstbestimmung' wirksam werden kann.<sup>137</sup> Die Bedingungen und das Bedürfnis nach individueller wie kollektiver 'gleicher' Autonomie, innerhalb wie außerhalb der Arbeit, finden sich auch und nicht zuletzt in den Geschlechterverhältnissen.<sup>138</sup>

Der Entwurf der Autonomie schließt eine konkrete Utopie der autonomen Arbeit ein. Wo heute hingegen über Voraussetzungen und Möglichkeiten demokratischer Alternativen gesprochen wird, spart man bezeichnenderweise die Produktionssphäre explizit oder implizit aus den Überlegungen weitgehend aus.<sup>139</sup> Damit negiert man jenen imaginären Gegenstrom gegen die dominanten Tendenzen der Institution der Arbeit, auf dessen unterschiedliche Quellen hier verwiesen wurde – um den Preis eines 'halbierten' Demo-

kratie- und Autonomieverständnis, das ein Gutteil der relevanten Erfahrungen und Handlungszusammenhänge der 'Bürger' ausspart. Dem sind unsere bisherigen empirischen und theoretischen Befunde ebenso entgegenzuhalten wie der Fundus eines subversiven Imaginären, dessen Ausdruck die skizzierten Zukunftsentwürfe einer radikaldemokratisch und egalitär organisierten Arbeit sind.

„Im grundlegenden Sektor der Arbeit muß eine bewußte Umwandlung der Technologie stattfinden, damit der Arbeitsprozeß nicht länger die Menschen verstümmelt, sondern statt dessen Einzelnen und Gruppen ihre schöpferischen Fähigkeiten frei zu entfalten ermöglicht. Die Voraussetzung dafür ist eine enge Kooperation der Arbeiter/Werkzeugbenutzer mit den Technikern, ihre Verschmelzung zu neuen Gruppen, die die Produktion beherrschen, folglich die Abschaffung des öffentlichen oder privaten bürokratischen Managements sowie der Arbeiterkontrollen [...] mit allen ihren Konsequenzen.“<sup>140</sup>

Eine derartige Zielorientierung ergibt aber nur einen Sinn, wenn sie sich mit dem in Einklang bringen läßt, was in anderen gesellschaftlichen Bereichen geschieht und was von den Menschen hier wie dort angestrebt wird. Fragen der angemessenen Größenordnung der Produktion bzw. der selbstverwalteten ökonomischen Einheiten, nach dem ökonomischen Kalkül, nach den Kriterien der Wertberechnung in einer dem Autonomieentwurf in der Produktion folgenden Gesellschaft und nach dem ökologischen Gleichgewicht stellen sich sofort, nach der Form der Familie, dem Geschlechterverhältnis, der Erziehung, dem Wohnen usf. Die Forderung nach autonomer Arbeit ließe in der Konsequenz kaum eine bisherige Form gesellschaftlicher Aktivität unberührt. Damit nicht genug:

„Erst hinter diesen Überlegungen eröffnet sich die Hauptsache. Wenn nach einer radikalen Umwandlung der bestehenden Gesellschaft eine neue menschliche Kultur ausgebildet werden soll, dann wird sie nicht allein die Arbeitsteilung in den uns bekannten Formen, insbesondere die Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit, angreifen müssen, sie wird darüber hinaus die etablierten Bedeutungen, die Rationalitätskriterien, die Wissenschaft der letzten Jahrhunderte und die ihr gehorsame Technologie umwälzen müssen.“<sup>141</sup>

Halluzinationen aus einer verlorenen Zeit, über die der Weltgeist schon längst hinweggegangen ist? Kaum zu bestreiten sein dürfte in der Tat, daß es in den letzten Jahrzehnten zu einem gravierenden gesellschaftlichen Bedeutungsverlust des Entwurfs individueller und kollektiver Autonomie gekommen ist. Vielleicht ist nichts charakteristischer für unsere Epoche, als dessen langer Niedergang.<sup>142</sup> Aber die Forderungen sind da, und sie machen sich im Denken und Handeln immer wieder geltend – selbst an Orten, an denen man es nicht vermutete, und in Formen, denen man es auf den ersten Blick nicht ansah. Man muß sich auch hier davor hüten, in die verbreitete Gewohnheit zu

verfallen, dasjenige, „was als Vereiteltes weiter schmerzt, als Veraltetes abzutun.“<sup>143</sup> Wenn richtig ist, was wir bisher entwickelten, dann kann auch die arbeitssoziologische Analyse ihren Beitrag leisten bei der Aufklärung jener Orte und Formen und bei der Suche nach Worten für jenen ganz anderen Sinn einer autonomen Institution der Arbeit. Der Vorwurf, sich mit Antiquiertem zu befassen, ließe sie dabei kalt. „Vielfach gibt das Abgetane, aber theoretisch nicht Absorbierte später seinen Wahrheitsgehalt erst frei. Er wird zur Schwäre der herrschenden Gesundheit; das lenkt in veränderten Situationen abermals darauf.“<sup>144</sup>

#### 4. Die doppelte Institution der Arbeit

Die hier gesammelten Bruchstücke einer theoretischen Neuorientierung ergeben ein vom Widerspruch durchzogenes Bild der Organisation der Entfremdung der Arbeit und ihrer historischen Metamorphosen. Es ist das Bild einer gebrochenen, in sich zerrissenen, ein Doppelleben führenden Institution. Arbeit nimmt im Kapitalismus eine duale, zwieschlächtige, durch und durch zwielichtige Gestalt an. Versuchen wir, einige wichtige Erkenntnisse, die wir in den zurückliegenden Abschnitten gewannen, zusammenführend zu rekapitulieren.

Die instituierte imaginäre Macht der organisatorischen Logik 'rationaler' Herrschaft, die sich in der Idealtendenz der Bürokratisierung manifestiert, bildet den Überbau, der auf allen materiellen wie immateriellen Arbeitstätigkeiten lastet. Das primäre Ziel dieser Macht indes, die Beherrschung der produktiven 'Ressourcen', steht in potentiellm Konflikt mit ihrem anderen Ziel, der maximal effektiven Nutzung der Arbeitskraft, der vollen Ausschöpfung ihrer spezifischen produktiven und kreativen Fähigkeiten. Unter den Bedingungen der institutionell verankerten sozialen Trennung von Management und Gemanagten und damit der Organisierung und Technisierung der gemanagten Tätigkeiten von außen verhindert ein zu weit gehender Ausschluß der Arbeitenden aus den Entscheidungen über die Arbeit das Erreichen jenes zweiten Zieles. Umgekehrt bedroht jede zu weit gehende Beteiligung die Prärogative des Managements, das Ziel der extrinsischen Kontrolle. So ergibt sich keine eindimensionale, sondern eine in sich zerrissene, widersprüchliche, stets mehrdeutige Managementperspektive auf die Arbeitsgestaltung: der Ausschluß-/Einschluß-Doublebind bürokratischer Organisation. Bürokratisch-kapitalistische Herrschaft benötigt Ausschluß *und* Einschluß der Arbeitenden, ihren Status als Objekt *und* Subjekt der Arbeit zugleich.<sup>145</sup>

Die Betrachtung von kulturellen Leitbildern oder Mythen der Rationalisierung kann vor diesem Hintergrund auf eine Weise ansetzen, die zur Klärung der bisherigen Diskussion beiträgt. Im hier vorgeschlagenen theoretischen Bezugsrahmen wären sie als historisch-spezifische sekundäre Bearbeitungen des imaginären Kerns des kapitalistischen Projekts in der Produktion zu betrachten. Leitbilder der Beherrschung der Produktion buchstabieren mal mehr das eine, mal mehr das andere Moment des Grundphantasmas aus, akzentuieren mal mehr den Ausschluß (der Taylorismus, der "Systems Rationalism" oder auch die Leitorientierung der automatisierten Fabrik), mal mehr den Einschluß (die Human-Relations-Bewegung oder das Lean Management). In der historischen Perspektive bedeutet dies, daß die gültigen Leitbilder, beeinflusst vom sozioökonomischen Rahmen und dessen Wandel, gleichsam zwischen den beiden Polen des Projektes formal-rational beherrschten unbegrenzten Wachstums oszillieren. Es wäre von einem nicht-linearen, wellen- oder spiralenförmigen historischen Verlauf des Rationalisierungsprozesses auszugehen, bei dem sich dominierende Leitorientierungen – und entsprechende institutionelle Formen – mit Ausschluß- und mit Einschlußschwerpunkt zyklisch ablösen und phasenweise auch überlagern.

Die instituierte Arbeit ist Resultat widersprüchlicher Beherrschungsversuche, die sich am jeweils gültigen Managementleitbild orientieren. Doch ist sie selbstverständlich noch weit mehr. Vor allem die Arbeitenden selbst wirken mit ihrem persönlichen und gemeinschaftlichen Arbeitshandeln, ihrer Selbsttätigkeit und den sich darin verkörpernden und daraus – neben anderen Erfahrungsquellen – erwachsenden kulturellen Orientierungen, in aller Regel im Geheimen, an der Institution der Arbeit mit. Abgesehen von arbeitslogischen und materiellen Bedingungen prägen deren konkrete Gestalt auch die sozioökonomischen Mechanismen und institutionellen Formen der machtgestützten Reproduktion der Basisinstitution des 'Ausschlusses', des Lohnarbeitsverhältnisses: vor allem der Arbeitsmarkt. Offene und verdeckte Konflikte um die entsprechenden Verkaufsbedingungen der 'Arbeitskraft' und um die Arbeitsbedingungen reproduzieren und modifizieren die Institution. Ablagerungen und vulkanisches Gestein von den historischen Bewegungen und Ausbrüchen der imaginären Institution der Autonomie gehen in ihren Aufbau ein: Betriebsverfassung, 'Tarifautonomie', 'Wirtschaftsdemokratie' – und all dies zudem natürlich in höchst unterschiedlicher nationaler Einfärbung.

Im Lichte dessen, was unser Versuch an Erkenntnissen über die vielschichtige Wirklichkeit der Institution der Arbeit zu Tage förderte, ergeben sich zunächst retrospektiv – im Rückblick auf das tayloristische oder das 'systemrationale' Leitbild – einige Korrekturen an geläufigen Vorstellungen über die

Geschichte der Rationalisierung, die gleichzeitig einem besseren Verständnis neuerer Entwicklungen vorarbeiten. Das in der zurückliegenden Entwicklungsphase dominante Modell rationaler Managementkontrolle, mehr oder weniger deutlich am Taylorschen Ideal der wissenschaftlichen Betriebsführung orientiert, gilt mit Recht als charakteristischer, epochemachender Ausdruck der Logik der bürokratisch-kapitalistischen Welt, mit weitreichenden, die Arbeitsrealität umwälzenden und bis heute prägenden Folgen. Zuzeiten schien es gar, der Taylorismus sei „nichts anderes [...] als die ausdrückliche Formulierung der kapitalistischen Produktionsweise“<sup>146</sup> und als falle ihm „die Rolle zu, die zuvor unbewußte Tendenz der kapitalistischen Produktion bewußt zu machen und zu systematisieren.“<sup>147</sup> Diese – auch in ihren gemäßigeren Varianten – theoretisch und politisch lange Zeit ebenso einflußreiche wie schließlich ruinöse Position beruht, wie nun unschwer zu erkennen ist, auf einer Sichtweise, die allein die Ausschlußtendenzen der kapitalistischen Produktionsweise – also nur die eine Seite ihrer widersprüchlichen Realität – als relevante Phänomene zu registrieren vermag, den stets ebenso notwendigen Einschluß indes weitgehend ausblendet. Sie bleibt damit gleichsam negativ an Rationalisierungsleitbildern fixiert, die die Ausschlußtendenzen der kapitalistischen Produktionsweise bewußt machen und systematisieren wollen, um sie in der Managementpraxis zu befördern. Dann schlug das Pendel um, und es begann für die entsprechenden Ansätze die Zeit der großen Verwirrung.<sup>148</sup>

Im Zentrum ‘rationaler’ Leitbilder – am deutlichsten beim tayloristischen Idealtypus – stehen extreme Varianten von Ausschluß: Versuche, die Trennung von Leitenden und Ausführenden, ‘Kopf’ und ‘Hand’, Kommando und Exekution in radikaler Weise durchzuführen. Der erforderliche Einschluß wird ausgeblendet. Aus den dabei erzielten ‘Erfolgen’ ergeben sich die Irrationalitäten technokratisch-zentralistischer Planung und Organisation. Die strikte soziale, hierarchisch strukturierte Trennung zwischen Managern und Gemanagten isoliert die Unternehmen von einer Fülle von Kenntnissen über die realen Produktionsbedingungen, die für die rationale Planung unabdingbar wären. Doch der Apparat hält die Fiktion seines Wissens- und Planungsmonopols vor sich selbst und vor anderen aufrecht. Er übt seine imaginäre Macht weiter aus, die betriebliche Realität bleibt das Objekt – und Opfer – seiner Planung. Die Illusionen sind und bleiben praktisch. Den Symptomen von Produktionsanarchie und den ‘Planungsproblemen’, die hieraus folgen, begegnet man mit der Vermehrung ‘rationaler’ Kontrollmechanismen und -agenturen – und vermehrt damit auch die Faktoren, die jene Symptome und Probleme erst schaffen. Insbesondere seinen Anspruch, die Integration des

(von ihm) fragmentierten, hocharbeitsteiligen Gesamtprozesses der Produktion zu sichern, kann das Management unter diesen Bedingungen nur schwerlich einlösen. Aus all diesen Gründen steht am Ende – und am Anfang – des Teufelskreises 'rationaler' Kontrolle der despotische Eingriff der Managementspitze, stehen Zwang und Willkür.

Mit anderen Worten: Im gleichen Maße, wie die 'rationale' Kontrolle der Produktionsorganisation erfolgreich ist, unterminiert sie ihre Wirksamkeit und stürzt das eigene System in immer neue Probleme und Krisen. Nur weil ein Gegengewicht seinen Ausschlußtendenzen die Waage hält, wird es vor dem Kollaps bewahrt. Die Aufrechterhaltung der Produktion und die Ausschöpfung der produktiven und kreativen Potentiale der Arbeitskraft ist auch in der 'rational' kontrollierten Organisation allein durch die virtuelle Ausschaltung des Ausschlusses jener Potentiale möglich, durch ihren informellen Einschluß. Die angestrebte sture Unterwerfung der Arbeitenden unter die 'sachlichen' Imperative des 'rational' konstruierten Systems darf nicht erfolgreich sein. Zudem widersetzen sich die Arbeitenden ihrer Degradierung zum bloßen Objekt bereits unabhängig hiervon in vielfältiger Weise, nicht selten in stummer, verdeckter, ja unbewußter Form. Gerade die Grenzen und Widersprüche eines 'rationalen', der tayloristischen Tradition folgenden Kontrollprojekts sind es, die den Arbeitsprozeß zu einem umfänglichen sozialen Spannungs- und Konfliktfeld machen. Und gerade unter einem solchen Kontrollregime muß das, was das Gegengewicht des Ausschlusses bildet, eine kardinale, aber verdrängte Rolle spielen: die notwendige Selbsttätigkeit der Arbeitenden.

Selbsttätigkeit im Produktionsprozeß definierten wir als ein Arbeitshandeln, das *nicht* vordefiniert ist durch offizielle betriebliche Vorgaben, ein Arbeitshandeln *jenseits* technisch und organisatorisch festgelegter oder sonst als Norm oder Regel geltender Definitionen der Arbeitsrolle oder der konkreten Arbeitsaufgabe. Notwendig wird Selbsttätigkeit in problematischen Situationen: problematisch bzw. von den Arbeitenden als problematisch wahrgenommen im Hinblick auf ihre eigenen Interessen, aber auch auf das Funktionieren des Produktionsprozesses. Das Funktionieren des Produktionsprozesses muß in der hier eingenommenen Perspektive, die gesellschaftlich bedingte Dysfunktionen einer auf Ausschluß basierenden Organisation betont, in Gestalt ubiquitärer organisatorischer Friktionen und technischer Störungen weit häufiger zum Problem werden, als weithin angenommen. Arbeiten ist demnach in nicht unerheblichem Maße ein Kompensieren von Fehlern, Störungen, planerischen Lücken, Unvollständigkeiten, Fehlkalkulationen. Problematisch für die Interessen der Arbeitenden – in dem hier erörterten, Selbst-

tätigkeit provozierenden Sinn – sind Situationen im Produktionsprozeß, in denen ihre Arbeitsökonomie, ihre Leistungs- und Lebensfähigkeit oder auch kommunikative soziale Bedürfnisse durch die betrieblichen Vorgaben in Frage gestellt werden. In Auseinandersetzung hiermit entwickeln die Arbeitenden eigene Arbeitsstile und Leistungsnormen, schaffen sich eigene Formen arbeitsbezogener Kooperation, der gegenseitigen Hilfe und des Widerstands gegen Druck und Kontrolle.

Solche Selbsttätigkeit impliziert spezifische Arten von Wissen, die nur im Arbeitsprozeß selbst entstehen und angeeignet werden können. Sie erfolgt – unter tayloristischen Vorzeichen – mehr oder weniger verdeckt, häufig als normabweichendes, streng genommen widerrechtliches Handeln. Und sie ist sowohl in wenig technisierten, arbeitsintensiven, als auch in (teil-)automatisierten Produktionsprozessen zu beobachten. Im individuellen wie im kollektiven Arbeitsprozeß erweist sie sich als notwendiges Moment bei der Verausgabung von Arbeitskraft. Notwendige Selbsttätigkeit ist ebensowenig nach einem gleichsam binären Muster (*entweder* Fremd- oder Selbstbestimmung des Handelns) wie nach dem gleichsam umfangslogischen eines Mehr-oder-Weniger angemessen zu begreifen (im Sinne quantitativ graduierter Niveaus, wie wir es von den Qualifikationsanforderungen, den Dispositionsspielräumen etc. der traditionellen Arbeitsanalyse her kennen). Sie existiert als ein stets mehrdeutiges Gemisch von Fremd- und Selbstbestimmungen im Rahmen widersprüchlicher Handlungsanforderungen. Ein eigener Erfahrungs- und Sozierungsraum kommt mit ihr in den Blick, ein ganzes Unterleben von Organisationen.

Die einseitige, unmißverständliche Akzentuierung des Ausschlusses durch den 'rationalen' Beherrschungsmodus des Taylorismus macht plausibel, daß unter seiner Ägide der gleichzeitige Einschluß der Arbeitenden 'subversive', naturwüchsige Formen annehmen mußte. Wenn indes richtig ist, daß die Ziele der Beherrschung und der Nutzung der Arbeitskräfte in *jeder* denkbaren Konstellation rivalisieren, dann stellt der Ausschluß-/Einschluß-Doublebind, in je spezifischer Ausprägung, ein generelles Charakteristikum kapitalistischer Produktion dar. Dies führt zu der These, daß jenes Unterleben nicht bloß von ethnographischem oder historischem Interesse ist, sondern für das Funktionieren der – materiellen wie immateriellen – Produktion unter bürokratisch-kapitalistischen Bedingungen *immer* unerläßlich bleibt. Es besteht nicht etwa aus 'traditionalen' Überresten – etwa der tayloristischen Ära – , sondern muß sich aus systembedingten Gründen auf jeder neuen Rationalisierungs- und Kontrollstufe in neuer Gestalt wieder bilden. Es gibt immer eine Unterseite der Institution, eine 'Unterwelt', die sich dem 'Offiziellen'



niemals völlig fügt und auch gar nicht fügen darf, 'subversiv' sein, Neues sein lassen muß, damit die Institution nicht erstarbt. Dies ist die Welt der Notbehelfe und des impliziten Wissens, der verdeckten kollektiven Produktions- und Kooperationszusammenhänge, der Gruppe mit ihren eigenen Normen, Formen der Selbstorganisation und Interessenvertretung, der informalen Organisation, die notwendig ist zur Aufrechterhaltung der Produktion. Es ist der Erfahrungsraum einer individuellen und kollektiven Selbsttätigkeit, die aufliegt auf den erwarteten und erzwingbaren Leistungen, die widersprüchliche Anforderungen stellen, vor denen bloße Exekution versagt.

Verfehlt wäre es, dieses Unterleben als rein widerständiges Element betrachten zu wollen, es zu romantisieren, obgleich auch die Quellen und Anlässe der kleinen und großen 'Arbeitskämpfe im Arbeitsalltag' (Hoffmann) sich hier finden. Es behält immer seine Mehrdeutigkeit: es ist – in Grenzen – durchaus funktional, besitzt außerdem keineswegs notwendig einen solidarischen Charakter, bringt eigene Hierarchien und Formen des Ausschlusses hervor. Vielfach sind seine Praktiken selbst den Beteiligten kaum bewußt, sie werden immer wieder verschüttet, durchkreuzt, dem Bestehenden assimiliert. Vom aktiven Mitmachen auch gegen die Regeln (oder auch gegen die Mit-Arbeitenden) über die individuellen kleinen Fluchten bis hin zur mehr oder weniger offenen Gegenorganisation – es entwickeln sich vielfältige Varianten und Muster der Aneignung oder des 'Eigen-Sinns', der Subjektivität und 'kleinen' Politik, von widerständigen Bewußtseins- und Wissensformen und sozialen Normen.

Analytisch zu trennen sind demnach zwei Dimensionen der tatsächlichen kapitalistischen Produktion: Organisation und Selbsttätigkeit. Ist jene die – bereits in sich widersprüchliche, auf Ausschluß wie Einschluß zugleich angewiesene – gesellschaftlich dominante Regulierungs- und Nutzungsform von Tätigkeiten, so markiert diese den 'dialektischen' Gegenpart, verweist auf die eigensinnige Auseinandersetzung mit extrinsischer Regulierung und Nutzung, auf deren Aneignung aus Perspektive der Arbeitenden. Die Institution kapitalistischer Produktion erscheint so als ein 'emergentes' Produkt des einerseits an der schon zwiespältigen Logik der Organisierung, andererseits der 'Logik' der Selbsttätigkeit orientierten (Arbeits-) Handelns der Beteiligten. So gefaßt, öffnet sich auch ein Weg für die Suche nach den Bedingungen und den möglichen Formen *autonom*er Selbsttätigkeit in der Produktion – läßt sich, mit anderen Worten, die demokratische Frage in dieser Sphäre sinnvoll stellen.

Die Grundtendenz der imaginären Institution heteronomer Arbeit besteht im Ausschluß heterogener Sozialzusammenhänge, Strebungen, Werte, Bedeu-

tungen. Sie stößt notwendig auf Gegentendenzen: das Widerstreben der Arbeitenden gegen die Negation ihrer Selbstbilder, moralischen Standards, eigensinnigen Sozialformen; und die immanenten Grenzen des Ausschlusses selbst, der das reibungslose Produzieren und Mehrproduzieren gefährdet. Daraus ergeben sich spannungsvolle Konstellationen und Mischungsverhältnisse von Ein- und Ausschlußmomenten und eine zwischen diesen Polen oszillierende Entwicklungsdynamik, die sich auch im historischen Verlauf als Wechsel zwischen Ausschluß- und Einschlußleitbildern ausdrückt. Die Leitmetaphern ändern sich, die Konturen des 'Idealbilds' verschwimmen bisweilen, es konkurriert mit Alternativen, kann durch ein neues ersetzt werden – mit entsprechenden Konsequenzen für die realen Ausschluß-/Einschlußkonstellationen in der Produktion, die von einer kritischen Arbeitssoziologie zu erforschen und aufzuklären sind.

## **V. Die Selbstorganisation heteronomer Arbeit – zur Interpretation gegenwärtiger Entwicklungen in der Produktionssphäre**

Nun können wir endlich den Faden wieder aufnehmen, der nach unseren Erörterungen im Einleitungskapitel liegengeblieben war. Wir hatten dort unter anderem die Grundzüge von Veränderungen in der Produktionssphäre skizziert, die in den letzten beiden Jahrzehnten zu beobachten waren. Mit dem Triumph eines 'neuen Kapitalismus' gingen tiefgreifende und in mancher Hinsicht unvorhergesehene Metamorphosen der technischen und organisatorischen Gestalt materieller wie immaterieller Produktionsprozesse, der subjektiven wie objektiven Produktivkräfte einher, die nicht nur das soziologische Urteil verunsicherten. Bei der Benennung wichtiger Merkmale dieser Metamorphosen reichen an dieser Stelle einige Stichworte als Erinnerung aus; wir werden die einzelnen Aspekte, ausgerüstet mit den Resultaten unserer kritischen Revision überkommener arbeitssoziologischer Konzepte und des Anschlusses an Theoreme von Castoriadis, in den folgenden Abschnitten eingehend betrachten.

Einige Maximen sowie Techniken und Dimensionen des veränderten Zugriffs auf Rationalisierungs-, Organisations- und Arbeitsprozesse lassen sich kurz so umreißen: Arbeit soll – in der materiellen wie in der immateriellen Produktion – team- oder gruppenförmig organisiert werden; damit verbunden sind Aufgabenerweiterungen, häufigerer Aufgabenwechsel, die Integration dispositiver Funktionen und eine Neubestimmung betrieblicher Leistungs politik. Diese Arbeitsformen und die veränderte Leistungs politik begünstigen und prämiieren eine kleinschrittige 'Optimierung' und 'Rationalisierung' unter direkter Beteiligung der Beschäftigten (kanalisiert durch 'Qualitätszirkel' und den 'kontinuierlichen Verbesserungsprozeß', motiviert durch Prämienregelungen bzw. sogenannte Zielvereinbarungen). Im selben Zuge wird auch das Management selbst zum Objekt weitreichenden organisatorischen Umbaus: durch Verlagerung von Kompetenzen nach unten, Rücknahme tiefgestaffelter Hierarchien, Übergang zum 'modularen' Unternehmen mit der

Umwandlung von Bereichen oder Abteilungen in 'Cost-' oder 'Profit-Center' und damit Hereinnahme von Markt- bzw. Konkurrenzprinzipien in die Binnenorganisation. Parallel hierzu sollen 'sozial-integrative' Führungsstile und 'konsensuale' Kooperations- und Konfliktbewältigungsformen ebenso allgemein entwickelt und gepflegt werden wie 'unternehmerische' Denk- und Verhaltensweisen und die Verpflichtung auf verbindliche Unternehmensziele. Ein breites Weiterbildungsangebot, das zunehmend auf die Vermittlung entsprechender extrafunktionaler Qualifikationen zielt und somit primär 'sozialisatorische' Funktionen erfüllt, soll hierzu gleichermaßen beitragen wie die Bemühungen eines unternehmenskulturellen 'Werte-Managements' um eine 'corporate identity'.<sup>1</sup>

Begleitet sind diese Bestrebungen, die neben der schon länger propagierten Aufwertung der 'Humanressourcen' die Freigabe und Delegation von Entscheidungskompetenzen und Funktionen 'nach unten' – eine „neue Dezentralisation“<sup>2</sup> – einschließen, von der Entwicklung neuer Strategien und Mechanismen der Integration, Koordinierung und zentralen Kontrolle der Unternehmensaktivitäten. Hier darf man den größeren sozioökonomischen Zusammenhang nicht ausblenden. Im zurückliegenden Jahrzehnt haben sich die sozialen Kräfteverhältnisse in den Großunternehmen aller entwickelten kapitalistischen Ökonomien – nicht zuletzt aufgrund der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit und stetig vorangetriebener 'Deregulierung' und 'Flexibilisierung' institutioneller Rahmenbedingungen – weiter zugunsten der Führungsspitzen verschoben; der Ausbau der Zentralmacht und das Vordringen 'autokratischer' Unternehmensleitungen bilden somit den Hintergrund sowohl der Dezentralisierung als auch der Etablierung solcher neuen Kontrollstrategien.<sup>3</sup> In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird, was letztere betrifft, von „indirekter Kontextsteuerung“, besonderen „sozialintegrativen Mechanismen“<sup>4</sup>, aber auch von Formen eines unmittelbar arbeitsbezogenen „Gruppenmanagements“ gesprochen.<sup>5</sup> Eine „indirekte Kontextsteuerung“ durch die Zentrale, welche, vermittelt über die Kontrolle von betriebswirtschaftlichen Kennziffern ('Benchmarking'), die dezentralen Einheiten durch Vorgabe strategischer Ziele, ökonomischer Sollwerte und von Rationalisierungsprogrammen zu lenken und unter ständigem 'Optimierungs-' und 'Ökonomisierungsdruck' zu halten versucht, ist indes nur auf Basis moderner computerisierter Informationssysteme aussichtsreich praktikierbar.<sup>6</sup> Das verweist – neben den generell verschobenen Machtrelationen – auf bedeutsame technisch-organisatorische Voraussetzungen und Parallelentwicklungen der „neuen Dezentralisation“, die deren Ausprägungen und Auswirkungen mitbestimmen und bei der Analyse nicht vergessen werden dürfen: Strategien und

Strukturen computergestützter, inner- und zwischenbetrieblicher „systemischer Rationalisierung“.<sup>7</sup>

Die Frage, die wir in diesem Kapitel zu beleuchten haben, lautet nun: Wie ist die empirisch konstatierte Umstellung in den Organisationskonzepten und Rationalisierungsprinzipien im Hinblick auf die davon ganz offensichtlich tangierten Herrschaftsdimensionen von Arbeit – man denke an die Zitate aus der Einleitung – theoretisch adäquat zu deuten? Wir wollen dabei so vorgehen, daß wir zunächst zwei einflußreiche sozialwissenschaftliche Deutungsmuster in groben Zügen skizzieren, um im Kontrast dazu die Grundausrichtung unseres eigenen Interpretationsversuches vorzugeben (Abschnitt 1). Gestützt auf Befunde vorliegender empirischer Studien<sup>8</sup> und orientiert an den theoretischen Einsichten, die unsere bisherige Diskussion erbrachte, werden wir der Frage nach den aktuellen Gestalten heteronomer Arbeit in mehreren Schritten nachgehen. Der Weg führt von einer Betrachtung der neuen Managementideologie (Abschnitt 2) zur Analyse neuer Formen des Managements (Abschnitt 3) wie der Arbeit (Abschnitt 4) und von dort über die Erörterung eines diesen Phänomenen angemessenen analytischen Zugangs (Abschnitt 5) schließlich zur Charakterisierung von spezifischen Widerspruchs- und Konfliktlinien, die sich als Konsequenz des jüngsten Wandels in der Produktionssphäre abzeichnen (Abschnitt 6). Zunächst jedoch zur angekündigten Kontrastfolie für unsere Betrachtung.

## **1. Demokratisierungszwänge, reflexive Rationalisierung oder Metamorphosen kapitalistischer Produktion?**

Eine grundlegende, die weiteren Interpretationsperspektiven orientierende Annahme klang in den Diagnosen, die wir im Einleitungskapitel referierten, des öfteren an; sie kann mit unterschiedlicher Radikalität und Begründung vertreten werden und mit eher optimistischen oder pessimistischen Wertungen verbunden sein. Gemeint ist die Behauptung, daß die Durchsetzung modifizierter Unternehmens-, Management- und Produktionskonzepte den Beginn einer neuen Epoche gesellschaftlicher Entwicklung (nun auch) in der Arbeitssphäre anzeige. Formeln wie die von der 'flexiblen Spezialisierung' und der Abkehr von der fordistischen Massenproduktion<sup>9</sup>, von der 'Japanisierung' der Produktionsorganisation<sup>10</sup> oder von den 'neuen Produktionskonzepten'<sup>11</sup>, die einen mehr oder weniger radikalen historischen Bruch mit einer zurückliegenden, nunmehr überlebten Entwicklungslogik proklamieren, sind hier einzuordnen. Sie sind so einflußreich, daß sie weithin schon als

eine Art „neuer Orthodoxie“ von „neuen Optimisten“<sup>12</sup> wahrgenommen wurden – in deren Reihen sich freilich inzwischen, angesichts neuester Tendenzen und Forschungsbefunde, wieder eine spürbare Ernüchterung breitgemacht zu haben scheint.<sup>13</sup>

Die Annahme eines tiefen historischen Einschnitts wäre in der Tat die notwendige Schlußfolgerung aus den in der Einleitung referierten organisations- und arbeitssoziologischen Statements über die Revolution der Organisation und die Rücknahme der Heteronomie in der Produktionssphäre. Man hätte eine solche Position zum Beispiel mit Vorstellungen einer langfristigen historischen ‘Höherentwicklung’ und Demokratisierung der Formen politischer Regulierung im „Gemeinwesen der Arbeit“ – als phasenverschobener Nachvollzug der demokratischen Evolution in der staatlichen Sphäre – zu verbinden versuchen können, wie sie Korsch vor langem schon formulierte.<sup>14</sup> Zu ihrer Untermauerung haben indes in der Diskussion der letzten Jahre Argumentationsfiguren Verwendung gefunden, die – im Anschluß an die Arbeiten des englischen Soziologen Marshall – um den Topos der „Bürgerrechte im Betrieb“ kreisen.<sup>15</sup> In einer solchen Perspektive betrachtet zeigen sich, in den bereits in der Einleitung zitierten Worten von Müller-Jentsch, in den aktuellen betrieblichen Veränderungen Tendenzen einer Konvergenz der „aus der Entwicklung der Produktivkräfte sich ergebenden soziotechnischen Imperative einer effektiven Arbeitsorganisation mit den Erwartungen und Rechtsansprüchen der Arbeitnehmer als Bürger einer entwickelten Zivilgesellschaft.“<sup>16</sup> Neben den Erfordernissen, die einer flexibleren Anpassung der Firmen an die Dynamik der Märkte und der Umstellung auf neue Technologien geschuldet sind, kann für diese Position auch der vielbeschworene ‘Wertewandel’ als wichtiger Antrieb hinter dem Wandel reklamiert werden. Die wachsenden Ansprüche der Beschäftigten auf ‘Selbstverwirklichung’, ‘interessante Jobs’ und persönliche Teilhabe an Entscheidungen, die immer wieder empirisch nachgewiesen werden<sup>17</sup>, würden sich demnach aufs harmonischste mit den neuartigen Managementprinzipien und technisch-organisatorischen Effizienzkriterien im Produktionsprozeß ergänzen.

Ähnliche Prognosen über einen gesellschaftlich gleichsam überdeterminierten, aktuell wirksamen „Zwang zur Demokratisierung der Betriebe“<sup>18</sup> gab es auch schon vor über einem Vierteljahrhundert, ohne daß der Zwang sich in der Zwischenzeit durchsetzen konnte. Auch damals gab es die Ansicht, „daß in fortschrittlichen Gesellschaften das Bedürfnis nach Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung praktisch universell ist, daß man durch die Demokratisierung der Betriebe dieses Bedürfnis befriedigen kann, und daß dieser Prozeß den Interessen der Arbeitnehmer, der Unternehmen

und der Gesamtgesellschaft dienlich ist.<sup>19</sup> Es müßte dann also im einzelnen gezeigt werden, daß alle diese Prämissen heute gegeben sind *und* daß sie zusammengenommen genug gesellschaftliche Schubkraft besitzen, um die Verfügungs- und Machtstrukturen zu überwinden, die der Demokratisierung bislang ihre engen Grenzen setzen. Noch immer gilt zunächst die schlichte Einsicht: „Vor die Demokratie im Betrieb hat das bürgerliche Recht das Eigentum, das Arbeitsrecht die Kündigung gesetzt.“<sup>20</sup> Wer von der Demokratie in der Arbeit sprechen will, der darf vom Kapitalismus nicht schweigen. Er muß vor allem über eine angemessene Theorie der kapitalistischen Institution der Produktion verfügen.<sup>21</sup>

Eine etwas andere Begründungsvariante für die Diskontinuitätsthese kann aus der Unterscheidung zwischen einfacher und reflexiver Modernisierung gewonnen werden, die Beck vorgeschlagen hat: „Einfache Modernisierung meint Rationalisierung *der Tradition*, reflexive Modernisierung meint Rationalisierung *der Rationalisierung*.“<sup>22</sup> Deutschmann hat diese Unterscheidung auf einige der uns interessierenden Phänomene angewandt.<sup>23</sup> Er stellt die Veränderungen der Organisations- und Rationalisierungsprinzipien in den Kontext eines Umschlags von einfacher in reflexive Verwissenschaftlichung bzw. Rationalisierung, der die gesellschaftliche Entwicklung gegenwärtig markiere. „Statt der vorgefundenen Naturwüchsigkeit lebendiger Arbeit werden mehr und mehr die durch einfache Rationalisierung hinterlassenen ‘Altlasten’, insbesondere die stark gestiegene Kapitalintensität der Produktion und die Bürokratisierung der Organisation zu Hauptangriffspunkten weiterer Rationalisierung.“<sup>24</sup> Besonders die ‘Kopflastigkeit’ der Unternehmen als Erbe der ‘wissenschaftlichen Betriebsführung’ verursache zu hohe Kosten und zunehmend dysfunktionale Inflexibilitäten. Deshalb gerate heute, bei rasch sich ändernden Märkten, „der aus der Epoche einfacher Verwissenschaftlichung ererbte Leitungsapparat mit seinen aufgeblähten Stäben, Abteilungen, Hierarchien, Formalismen selbst in das Visier der Rationalisierung.“<sup>25</sup>

Auch diese Variante zeichnet das Bild eines progressiven, unilinearen Verlaufs des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses – mit einem Unterschied: es rechnet mit einer ‘Kehre’. Auch seine Schwäche liegt gleichwohl in einem eindimensionalen Modernisierungsbegriff. Es zeigt uns bloß einen einzigen, in sich widerspruchsfreien Modernisierungsimpuls (vielleicht auch mehrere, aber gleichsinnig und parallel wirkende Impulse), der die Entwicklung eine ganze Epoche lang geradlinig ‘vorwärts’ treibt. Die Resultate und Folgeprobleme solchen linearen ‘Fortschritts’ sind erst ab einem späten Zeitpunkt gesellschaftlich nicht mehr tragbar. Von diesem Zeitpunkt an beginnen die Akteure, jene Resultate und Folgeprobleme der ‘einfachen’ Modernisie-

rung zu reflektieren und zu lösen, kommt es also zur 'reflexiven' Modernisierung. Es ist mehr als fraglich, ob durch eine solche Denkfigur die widersprüchliche Natur der Probleme, um deren Lösung das Managementhandeln kreist, erfaßt und damit die Dynamik der kapitalistischen Rationalisierung hinreichend bestimmt werden kann.

Wir wissen indes, daß der Rationalisierungsprozeß von Beginn an ein unvollständiger, inkonsistenter, widersprüchlicher Prozeß war. Einer der Gründe dafür liegt in der spezifischen Organisation der Entfremdung in der Produktionssphäre, der bürokratischen Trennung von Leitungs- und Ausführungsfunktionen und deren Verteilung auf unterschiedliche soziale Träger. Die widersprüchliche Grundstruktur des Arbeitsverhältnisses, das permanente Pendeln zwischen Einschluß- und Ausschlußmomenten, legt es nah, auch von einer Art historischer Pendelbewegung zwischen jeweils dominanten Tendenzen auszugehen – einmal den Tendenzen des Ausschlusses, das andere Mal der verstärkten Beteiligung –, wobei dieser Zyklus institutionelle 'Ablagerungen' schafft, die dem jeweils nächsten Pendelausschlag, der natürlich auch sonst nicht im gesellschaftlichen Vakuum stattfindet, seine allgemeine historisch-spezifische Prägung gibt.

Das von uns unterstellte zentrale kapitalistische Organisationsdilemma existierte auch in allen vorangegangenen Rationalisierungsphasen, und die verschiedenen Managementideologien und -konzepte haben es auf je unterschiedliche Weise zum Ausdruck gebracht und zu bearbeiten versucht. Die Zwänge zur 'Demokratisierung' und die 'Reflexion' auf dysfunktionale Rationalisierungsfolgen sind dabei in je spezifischer Gestalt – und vor allem: mehr oder weniger bewußt – Kennzeichen jeder Rationalisierungsepoche. Bei den neuen Managementkonzepten hätten wir es nach dieser Lesart wieder mit einem Versuch zu tun, dem Dilemma mit neuen Mitteln beizukommen, das Problem mit den skizzierten Partizipationsangeboten und Vereinnahmungsmethoden zu lösen – ein Pendelausschlag in Richtung Beteiligung. Aber innerhalb des gegebenen institutionellen Rahmens ist das Dilemma nicht zu lösen, er sorgt vielmehr dafür, daß es stets von neuem wirksam wird. Das Management kann und muß sich indes immer wieder 'rationalisierend' mit jenem Dilemma auseinandersetzen, faktisch wie ideologisch. Schauen wir zu, in welchen Formen und mit welchen Folgen dies heute geschieht.



## 2. Selbstorganisation als Managementideologie

Die meisten Arbeitssoziologen gehen schon seit längerem davon aus, daß die tayloristische Ära beendet ist – zumindest, was das 'Idealbild' des Organisierens und Rationalisierens anbelangt. Die Orientierungsfunktion der Taylor-Ideen und -Techniken scheint verblaßt. Sie räumen einer bei näherem Hinsehen zwar heterogenen, aber doch in ihrer Ablehnung wichtiger tayloristischer Dogmen übereinstimmenden Konterideologie das Feld. Deren Schibboleth lautet – Selbstorganisation. Auf einzelne Versatzstücke der neuen herrschenden Gedanken über Arbeit und Organisation sind wir bereits des öfteren gestoßen; sie sollen nun an Kontur gewinnen, indem wir sie in das Schema einordnen, das uns oben zur Charakterisierung des tayloristischen Leitbilds diente. Fragen wir also auch hier nach den Leitvorstellungen über die Rollenverteilung, die Sujets und die Dramaturgie des Schauspiels 'Organisation und Rationalisierung der Arbeit', wie es gegenwärtig inszeniert werden soll.<sup>26</sup>

Wer gibt das 'Rationalisierungssubjekt', von wem geht der organisierende Zugriff aus? Offenbar nicht mehr nur vom Management allein. Ein Fokus neuer Managementkonzepte besteht darin, die Ausführenden – früher nur als 'Objekt' im Visier der Rationalisierungsexperten gedacht – selbst zur Organisation und aktiven 'Optimierung' der Arbeitsprozesse zu bewegen. Die ehemals 'breite Masse', deren Arbeit stets nur Gegenstand für 'von außen' – von den dafür zuständigen technischen Experten – initiierte effizienzsteigernde Veränderungsimpulse war, soll nun selbst in die Formalisierung und Rationalisierung des eigenen (und fremden) Arbeitshandelns aktiv eingebunden werden. Ausführendes Arbeitshandeln verwandelt sich partiell in eine neue Form des Rationalisierungshandelns: 'Rationalisierung in Eigenregie'.<sup>27</sup> Parallel zu dieser Entwicklung sollen die alten Rationalisierungsagenturen (technische Büros, Planungsabteilungen) 'ausgedünnt' und die Aufgaben des verbleibenden mittleren und unteren technischen Managements umdefiniert und effektiviert werden. Das vormals exklusive Subjekt organisatorischer und technischer Rationalisierung wird also nun auch zum Rationalisierungsobjekt gemacht.

Was sind die wichtigsten Ansatzpunkte, Medien und Gegenstände von Rationalisierung? Auf der Basis der Informatisierung und technischen Vernetzung von Arbeit liegt der Hauptakzent – wohlgemerkt: des Diskurses – auf Organisierungskampagnen auf breiter Front. Wir hatten die Stichworte eingangs wiederholt: Dezentralisierung der Unternehmens- und Betriebsstrukturen, Einführung von Gruppenarbeits- und neuen Lohnformen. Hinzu kommen aber Parallelaktionen in anderen Domänen: Bemühungen um die 'Herstel-

lung' bzw. Veränderung von 'Unternehmenskultur', entsprechende Sozialisation in Weiterbildungsmaßnahmen, Personalauswahl nach den Kriterien der 'Kulturverträglichkeit' etc. Neben der Technisierung und Organisierung soll auch eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“<sup>28</sup> zum Medium des Rationalisierungsprozesses werden.

Und schließlich: Wie wird Rationalisierung organisiert bzw. wie werden Organisationen rationalisiert? Kleine Verbesserungen, die 'vor Ort', in der alltäglichen Arbeit, realisiert werden sollen, erhalten einen deutlich größeren Stellenwert. Das Erfahrungswissen der vormals Nur-Ausführenden soll nicht mehr (nur) von außen abgeschöpft, sondern 'von innen', 'selbstorganisiert' mobilisiert werden. Tendenziell wird die zeitliche Folge von präziser Vorabplanung der Veränderungsmaßnahmen und routinehaftem 'Normallauf', der durch Stabilität der befolgten Regeln und Arbeitsmethoden gekennzeichnet sein soll, aufgehoben. Ein permanenter 'Optimierungsprozeß' ist anvisiert, bei dem sich die Grenze zwischen organisierendem Zugriff und Arbeitshandeln verwischt. Selbst-Rationalisierung und Selbst-Organisation erhalten den Status einer normalen, 'spontan' zu erfüllenden Aufgabe jedes Organisationsmitglieds.

Der imaginäre Bezugsrahmen, in dem Arbeit organisiert und ihr Wandel in Szene gesetzt wird, das Wer, Wie und Was des übergreifenden 'Rationalisierungsparadigmas', hat sich demnach – wenn die grobe Stilisierung richtig liegt – deutlich verschoben. Das Organisations- und Menschenbild der neuen Managementideologie ist freilich ganz so einheitlich nicht, wie die Gegenüberstellung nahelegt. Bevor wir darauf eingehen, sei aber nochmals an einen gemeinsamen Zug erinnert: die durchgängige 'Bürokratiekritik'. Gegen die Prinzipien zentraler Planung und Steuerung, gegen hierarchische Regelungen und Kontrollen und bürokratische 'Wasserköpfe' werden überall Einwände laut.<sup>29</sup> Grenzen der Beherrschbarkeit und der 'Machbarkeit' von Organisationen werden freimütig thematisiert, eine 'neue Rationalität', die diesen Grenzen Rechnung trägt, gefordert.<sup>30</sup> 'Enthierarchisierung' und ein 'postbürokratisches Unternehmen' avancieren zu positiv besetzten Formeln der Managementliteratur.<sup>31</sup> Die Frage steht im Raum: Negieren die Sinngehalte der neuen Managementkonzepte, der „neuen Dezentralisation“ und der Rationalisierung in 'Eigenregie' die bürokratischen Kernbedeutungen bisheriger kapitalistischer Produktionsorganisation? Wir müssen ihr auch deshalb nachgehen, weil die soziologische Diskussion hier nicht selten große Unsicherheiten – oder auch Indifferenz – erkennen läßt.<sup>32</sup>

Das Bedeutungsspektrum der „neuen Dezentralisation“ schillert in manchen Farben.<sup>33</sup> Es sind bei genauerem Hinsehen recht heterogene Topoi, Vorstel-

lungen und ideologische Figuren, auf die es verweist. Vor allem drei Vorstellungskomplexe tauchen immer wieder auf: Vorstellungen einer marktförmigen 'Ökonomisierung' sozialer Beziehungen in Betrieb und Unternehmen (man denke an die 'internen Märkte' und die innerorganisatorischen 'Kunden-Lieferanten-Beziehungen'), einer direkten Partizipation (man denke an die Einführung von Gruppenarbeit mit Gruppensprechern und Gruppengesprächen) und der Vergemeinschaftung (man denke an die vielbeschworene 'Unternehmenskultur'). Es schillert nicht nur: Es zeigt sich rasch, daß diese Vorstellungskomplexe (und die Handlungslogiken, die sie implizieren) kaum miteinander harmonieren, sich teilweise gegenseitig sogar ausschließen. Dies ergibt sich, wie ich meine, schon auf den ersten Blick für die Vereinbarkeit von Marktökonomie und Gemeinschaft; wahrscheinlich ist das einer der Gründe dafür, daß der strategisch-instrumentalistische 'Unternehmenskultur'-Diskurs auf die betrieblichen Realitäten und Verhaltensmuster direkt kaum dauerhaften Einfluß haben dürfte.<sup>34</sup> Wie es sich mit der imaginären bzw. realen 'Logik' von marktförmiger Ökonomisierung und direkter Partizipation verhält, bleibt zu erörtern. Hier interessiert uns zunächst: Bedeuten sie einen entscheidenden Bruch mit den Prinzipien bürokratisch-hierarchischer Organisation? Oberflächliche Attribute wie 'klein', 'autonom', 'selbstkoordinierend' etc., die ihr zugeschrieben werden<sup>35</sup>, kontrastieren erst einmal deutlich mit den entsprechenden 'großen', 'heteronomen' und 'fremdregulierten' Trivialekonnotationen, die sich mit dem alten Unternehmensmodell sofort verbinden. Ihren konzentrierten Ausdruck finden solche Gegenüberstellungen im Topos der Selbstorganisation, der bei der Thematisierung der neuen, positiven Qualitäten der Dezentralisierung überall bemüht wird. Die Fremdorganisation als Prinzip bürokratisch-zentralistischer Unternehmensführung, so suggeriert man, werde vom Prinzip der Selbstorganisation im dezentralen Unternehmen abgelöst. Bei näherer Betrachtung der Selbstorganisationsmetapher erweist sich indes zunächst ihr zwieschlächtiger Charakter; sodann läßt sich aus ihrem Gebrauch und ihren Implikationen schließen, daß mit ihr immer nur und bestenfalls eine halbherzige und widersprüchliche Reflexion auf insgesamt grundsätzlich nicht in Frage gestellte bürokratisch-kapitalistische imaginäre Bedeutungen verbunden ist.

Der Terminus Selbstorganisation wird zum einen, in den meisten Fällen und im Anschluß an die wissenschaftliche Konjunktur des Themas, in Analogie zu natürlichen Phänomenen spontaner Ordnungsbildung gewonnen und – manchmal in bewußter Anknüpfung an von Hayeks neoliberale Konzepte – auf Prozesse der Entstehung sozialer Strukturen übertragen.<sup>36</sup> Relativ chaotische und eigendynamische und in dieser Hinsicht 'selbstorganisierte' Natur-

prozesse werden zum Vorbild, 'natürliche Organisationen' oder „Unternehmen als Organismen“<sup>37</sup> zu Leitmetaphern. Der im Weltbild der neueren Physik und Biologie vollzogene Wandel hin zu Nichtlinearität und Nichtdeterminismus findet in solchen Figuren des Managementdiskurses seine Entsprechung.<sup>38</sup> Ganz ähnlich wie beim mechanistischen Weltbild Taylors, das dessen Ideen prägte, werden auch durch solche bewußten oder unbewußten Übertragungen moderner naturwissenschaftlicher Weltbildstrukturen die sozialen Inhalte den ihnen äußerlichen Realitäts- und Rationalitätsvorstellungen so lange angepaßt und anverwandelt, bis der Gegenstand der Struktur, der Inhalt der Form kongruent zu sein scheint.<sup>39</sup> Als bereits real existierendes Beispiel für solche 'natürlichen Organismen' gilt der 'freie Markt' und seine, so die Prämisse, über Selbstorganisationsprozesse sich immer wieder spontan herstellende Ordnung. Solche Vorstellungen sind, leicht erkennbar, die imaginären Quellen des Vorstellungskomplexes einer innerbetrieblichen Marktökonomie, also einer Reorganisation betrieblicher Interaktion und Kooperation durch Einrichtung 'interner Märkte' und von 'Kunden-Lieferanten-Beziehungen' zwischen Profit- oder Costcentern. Was hier als 'Selbstorganisation' firmiert, entspricht der systemtheoretischen Fassung, auf die wir schon früher stießen. In unserem Verständnis handelte es sich dabei gerade um – Heteronomie.<sup>40</sup>

Zum anderen jedoch kann als Selbstorganisation auch die „selbstbestimmte Gestaltung der eigenen Handlungsbedingungen durch die Mitglieder eines Systems“<sup>41</sup> verstanden werden. In diesem Verständnis verweist der Terminus auf den 'politischen' Vorstellungskomplex der direkten Partizipation. Im Gegensatz zur blinden, naturwüchsigen Selbstorganisation durch die Konkurrenzmechanismen des Marktes wird in dieser Bedeutungsvariante ein bewußter, demokratischer Willensbildungsprozeß unterstellt, „in dessen Verlauf selbstbestimmte Regeln und Strukturen etabliert werden“<sup>42</sup>. Dem lassen sich am ehesten die Konzepte 'reflexiver' Arbeitsformen zuordnen, die die Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen und deren Mitwirkung bei der Gestaltung der Produktionsprozesse, vor allem auch einer Rationalisierung dieser Prozesse mit direkter Beteiligung der unmittelbaren Produzenten, vorsehen.<sup>43</sup> Doch selbst wenn der Schwerpunkt auf diesen partizipativen Konnotationen liegt, verbleibt die Lösungssuche für die Probleme des zentralistischen Großunternehmens im bürokratischen Kreis. Denn Selbstorganisation kann auch hier letztlich nur als Partizipation an der ökonomischen 'Optimierung' des eigenen Arbeitssystems, als 'Selbst-Rationalisierung' gedacht werden. Und immer geht es um verordnete, funktionalisierte, mit vorgegebenen Unternehmenszielen konforme Beteiligung.<sup>44</sup>

Entziehen sich den bisherigen Überlegungen aber nicht doch die mehr und mehr dominierenden neoliberalen, marktökonomischen Zutaten des ideologischen Potpourris gegenwärtiger Managementdiskurse? Daß mit ihnen die kapitalistische Vorstellungswelt verlassen würde, wird niemand behaupten. Hier geht es im Gegenteil ja um die imaginäre Verallgemeinerung kapitalistisch-marktökonomischer Imperative und Verhaltensweisen, um ihre abermalige Aufwertung als Leitlinien sogar noch der Binnenorganisation von Unternehmen und Betrieb. Der 'Primat der Ökonomie' soll souveräner herrschen denn je, und jeder einzelne soll 'unternehmerisch' handeln.<sup>45</sup> Noch krasser treten hier, wie oben angedeutet, verdinglichende Vorstellungen von Selbstorganisation auf.

Nur auf den ersten Blick schwieriger zu beantworten scheint die Frage, ob damit nicht doch ein Bruch mit der anderen imaginären Achse kapitalistischer Unternehmens- und Produktionsorganisation bezeichnet ist: der bürokratischen Beherrschungs- und Kontrolllogik. Allerdings war es bisher nachgerade ein Gemeinplatz soziologischer Theorie – man denke nur an Marx oder Weber und in der Folge Polanyi –, daß gesamtgesellschaftlich 'der Markt' für sein Funktionieren stets auf außerökonomische, nämlich bürokratische Stützen staatlicher Regulierung angewiesen ist. Der 'freie Markt' ist eine 'Utopie', er funktioniert nie 'autonom', regelt sich nicht selbst, sondern erzeugt für ihn selbst unlösbare Probleme sozialer Instabilität. Nur 'externe' Ressourcen können die nötige soziale Kohäsion sichern. Marktbeziehungen und hierarchisch-bürokratische Strukturen stehen also in keinem Gegensatz, sondern sind notwendig komplementär. Das neoliberale Projekt blendet genau solche Voraussetzungen seines Funktionierens systematisch aus, mit fatalen Konsequenzen.<sup>46</sup> Das Projekt der organisationsinternen 'Märkte' und der 'Selbstorganisation' folgt ebendiesen Pfaden.

Es läßt sich empirisch zeigen, daß dieses Komplementärverhältnis von 'Vermarktlichung' und 'Bürokratisierung', in modifizierter Form, auch organisationsintern gilt und damit auch für Deregulierungs- und Dezentralisierungsentwicklungen *innerhalb* staatlicher wie privater Organisationen kennzeichnend ist.<sup>47</sup> Die Dezentralisierung stellt auch in ihren 'ökonomisierenden' Dimensionen einen innerorganisatorischen Wandel unter bürokratischer Regie dar. Die Spitze der Bürokratie leitet institutionelle Veränderungen ein ('Märkte' in bestimmten, bürokratisch definierten Grenzen, daneben Maßnahmen zur Bereinigung des bürokratischen 'Wildwuchses'), die in diesen bewußt begrenzten Bereichen gleichsam frühkapitalistische Bedingungen simulieren sollen, und reguliert gleichzeitig die Verteilung der dort erzeugten Gewinne. Die Objekte bürokratischer Manipulation und deren imaginäre

Eigenschaften verändern sich dabei, doch nicht die tieferliegenden Muster des bürokratischen Selbst- und Weltbezugs. Das Leitbild der Selbstorganisation erweist sich damit auch in dieser Hinsicht als ein sekundäres, abgeleitetes Imaginäres. Die primären kapitalistischen imaginären Bedeutungen tastet es nicht an: bürokratische Beherrschung und 'Primat der Ökonomie'. Die Dominanz eines technokratisch-bürokratischen Verständnisses von Selbstorganisation belegen ebenfalls empirische Befunde aus vorliegenden Untersuchungen. Die bürokratische Zentrale betreibt die Dezentralisierung und faßt das Postulat der Selbststeuerung als ein formales; sie erscheint der Zentrale „als [...] subjektlos kybernetischer, bestenfalls der Selbstregulation der Leber im Körper vergleichbarer Vorgang“<sup>48</sup>, als 'ingenieurmäßig' von außen kontrollierbarer Prozeß.<sup>49</sup> Das Management bleibt das imaginierte bürokratische Subjekt, das *anders* – durch offizielles Zulassen von Elementen der dezentralen Selbstkoordination und -strukturierung – und nicht weniger fremdorganisiert als früher.<sup>50</sup> Die äußere Welt ist weiterhin als Gegenstand der Behandlung und Beherrschung gesetzt, die Arbeitskraft als ein Objekt, dessen Eigenschaften nun noch anders gesehen und bewertet werden: die Arbeitenden sind auch als 'sich selbst organisierend' denkbar. Doch bleibt es ein Blick von außen, und von außen können diese neuen Einsichten dann, durch 'Einsatz' der anders vorgestellten Objekte und ihrer neu erkannten Eigenschaften, verwertet werden.<sup>51</sup>

Naheliegende Formeln zur Umschreibung der zu erwartenden internen Managementprobleme des dezentralen Unternehmens könnten demnach etwa „zentralistische Dezentralisierung“<sup>52</sup> oder bürokratische Entbürokratisierung sein. Ähnliche Charakterisierungen dezentraler Arbeitsformen sind schon im Umlauf: „fremdorganisierte Selbstorganisation“<sup>53</sup> oder „gemanagte Partizipation“<sup>54</sup>. Doch was verbirgt sich real hinter solchen paradoxen Bestimmungen?

### 3. Neue Formen des Managements: Die 'schlanke' Bürokratie mit inszenierten Märkten

Das Management von Unternehmen und Arbeit, das haben wir bereits eingehend erörtert, ist selbst von jeher ein höchst widersprüchlicher Arbeitsprozeß.<sup>55</sup> Die „neue Dezentralisation“ zeitigt diesbezüglich ihre eigenen Widersprüche. Die heute beobachtbaren Dezentralisierungsmaßnahmen können<sup>56</sup> als „strategische Dezentralisierung“ auf die Reorganisation der übergreifenden Unternehmensstrukturen und als „operative“ auf die Reorganisation von Management und Arbeit im Betrieb selbst abzielen. Bei letzterer umfas-

sen sie den Abbau hierarchischer Ebenen, von Stäben und betrieblichen Dienstleistungsbereichen, den unternehmerischen, teilautonomen Zuschnitt von organisatorischen Untereinheiten (bis hin zu unternehmensrechtlichen Ausgliederungen bzw. Verselbständigungen) und der entsprechenden Führungsrollen, die Neudefinition der Kooperationsbeziehungen zwischen den Untereinheiten als 'Kunden-Lieferanten'-Beziehungen und – parallel dazu – die Einführung von projektförmigen Kooperationsstrukturen und vor allem von Gruppenarbeit in der unmittelbaren Produktion.<sup>57</sup> Als wichtige Bausteine der „neuen Dezentralisation“ gelten, wie bereits erwähnt, zum einen das in sog. Profit- bzw. Cost-Centern sich konkretisierende Konzept der 'organisationsinternen Märkte' und des 'internen Unternehmertums' und zum anderen das Konzept verallgemeinerter teilautonomer Arbeitsgruppen in Werkstätten und Büros.<sup>58</sup> Im Mittelpunkt der Dezentralisierungsstrategien steht also einerseits die manchmal reale, vielfach fiktive 'Gründung' von vielen dezentralen, selbständiger agierenden Miniaturunternehmen im Unternehmen, andererseits – in deren Rahmen – die Aufwertung, breitere Nutzung und die aktive Partizipation der lebendigen Arbeit an der Organisation und der ständigen Rationalisierung der Produktionsabläufe.

Dezentralisierungsstrategien stellen das Verhältnis zwischen dem oberen Management der Unternehmenszentrale und dem Management der organisatorischen Untereinheiten (Unternehmensbereiche, Betriebe, Abteilungen) auf neue Grundlagen und haben Auswirkungen auf die Ausübung der direkten Kommandogewalt über Produktionsprozeß und lebendige Arbeit vor Ort. Von einem Formwandel bürokratischer Herrschaft muß im Verhältnis der Zentrale zu den dezentralen Organisationseinheiten gesprochen werden. Die Entwicklungen im direkten Arbeitsmanagement laufen eher – so zeigen empirische Befunde – auf die Fortschreibung leicht modifizierter bzw. 'verschlankter' bürokratischer Herrschaftsstrukturen hinaus.

### **Konzentration der Macht und Dezentralisierung ihrer Exekution**

Dezentralisierung durch marktförmige Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen bewirkt im Verhältnis zwischen der Unternehmenszentrale und den einzelnen operativen Unternehmenseinheiten spürbare Veränderungen. Die Unternehmensspitze traut heute den unteren Managementkreisen mehr Einsicht ins Einzelne zu – im Rahmen von Cost- und Profit-Zentren und von zentral vorgegebenen Zielgrößen. Die unteren Kreise dagegen sollen der Spitze die Einsicht ins Allgemeine – die Unternehmensstrategie, Investitionspläne, Rationalisierungsprogramme – zutrauen.<sup>59</sup>

Früher versuchte die Zentrale, die alltäglichen Aktivitäten und selbst Routineentscheidungen der untergeordneten Ebenen zu kontrollieren und zu manipulieren. Diese Art des direkten Zentralismus wird heute offen als das erkannt, was er schon immer war, nämlich weitgehend „fiktiv“.<sup>60</sup> Durch die Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an die einzelnen Untereinheiten und deren Disziplinierung durch simulierte Marktmechanismen will sich die Zentrale entlasten, um ihre Energien auf die Entwicklung des Allgemeinen, der zentralen Unternehmenspolitik konzentrieren zu können.

Dabei verschieben sich die Gegenstände bürokratischer Manipulation: die Zentrale verwendet ihre verbliebene Autorität zur Festlegung und gezielten ständigen Veränderung der relevanten Umweltparameter der Untereinheiten. Intendiert ist die Steuerung der Akteure durch Vorgabe 'rationaler', 'objektiver' Ziele, z. B. durch ökonomische Kennziffern, und die häufige Veränderung ihrer Handlungsbedingungen, z. B. durch immer neue 'Rationalisierungsprogramme'.<sup>61</sup> Zur zentralen Herrschaftstechnik wird die Schaffung einer instabilen Umwelt, von kontrollierten Instabilitäten durch häufige Neudefinition derjenigen Parameter, an denen die dezentralen Managementeinheiten ihr Handeln auszurichten haben.<sup>62</sup> Zur wichtigen Aufgabe des Topmanagements wird es dabei, die stimulierte Konkurrenz zwischen den Subsystemen so zu dosieren und zu dämpfen, daß sie die Sicherung eines antizipierbaren Produktionsergebnisses und halbwegs stabiler inner- und zwischenorganisatorischer Kooperationsbeziehungen nicht dauerhaft gefährdet.<sup>63</sup>

Im Kontext organisationsinterner 'Märkte' scheint dies freilich kein leichtes Unterfangen zu sein. Die Untersuchungen berichten vom gesteigerten 'strukturellen Egoismus' der einzelnen Organisationseinheiten, ihrer Orientierung am kurzfristigen Erfolg. Daß 'speed', 'result', 'profit' als wichtigste Maximen des dezentralen Managements übrigbleiben, ist eine rationale Antwort auf die Herrschaftstechnik der kontrollierten Instabilitäten und die internen Quasi-Märkte, die permanent zu schnellen Neuanpassungen zwingen. Auch das Unterlaufen von zentralen Vorgaben der Rahmensteuerung, die stillschweigende Mißachtung strategischer Entscheidungen und 'Schönfärberei' bei der Kennziffer-Rückmeldung liegen nah, um sich in der unsicheren, wettbewerbsintensiven Organisationsumwelt zu behaupten.<sup>64</sup>

All dies – wir kennen den Mechanismus – provoziert dann wieder direktere Eingriffe der Zentrale in die dezentralen Handlungsmöglichkeiten (etwa durch restriktivere Verfahren bei Investitionsgenehmigungen und Gewinnabführungen) – was dann wiederum die dezentralen Einheiten zu erneuten Verschleierungen realer Kosten veranlaßt. In der so sich bildenden 'doppelten Wirklichkeit' des dezentralen Unternehmens dürfte die Wirksamkeit der



„direktiven Kontextsteuerung“<sup>65</sup> durch die Zentrale begrenzt bleiben, da sie sich zumindest partiell auf fragwürdige, manchmal gänzlich fiktive Steuerungsparameter stützen muß.<sup>66</sup> Ebenso wenig kann es der Zentrale gelingen, sich gleichsam hinter der unsichtbaren Hand der innerbetrieblichen Marktkräfte zu verstecken und dadurch als (an-) greifbarer Adressat von Machtausinandersetzungen und Aushandlung zu verschwinden. Die sichtbare Hand des Topmanagements bei der Ressourcenzuteilung, der Strategiefestlegung und der Änderung von 'Programmen' bleibt weiterhin Bezugspunkt von Forderungen und von Frontbildungen im Management.

Die von der Zentrale geschürten und von den fiktiven Märkten ausgehenden Imponderabilien prägen auch das Verhalten des neuen Managertyps des 'Intrapreneurs' und der potentiell von 'Ausdünnungen' bzw. Entlassungen bedrohten Dezentralisierungsoffer im mittleren Management. Der Abbau von Hierarchiestufen und von Stabsstellen bewirkt Karriereunsicherheit und Ausrichtung am kurzfristigen eigenen Erfolg. Das vornehmlich unternehmerische Orientierungen fordernde Berufsbild des Intrapreneurs unterminiert Bereichsloyalitäten und Betriebsbindungen, befördert mithin eine Art 'Söldnermentalität' der Manager.<sup>67</sup> Die vorliegenden Befunde zu dieser neuen Figur – des aufgrund verbleibender hierarchischer Eingriffe und Begrenzungen stets gegängelten 'internen Unternehmers' – deuten auf wenig attraktive und absehbar überfordernde Aufgabenstrukturen hin.<sup>68</sup>

Die skizzierten Mentalitäten und Verhaltensdispositionen sind auch aus der Perspektive des Gesamtunternehmens – gerade unter Bedingungen dezentraler Produktion – defizitär. Denn das aufgewertete und dauernd sich neuen Konstellationen anpassende inner- und überbetriebliche 'Networking' und die nötige Neubildung informeller Kooperationsbeziehungen nach dezentraler Reorganisation führt zu großer Abhängigkeit von Einzelpersonen und deren Wissen und macht die einzelnen Einheiten daher fluktuationsanfälliger. Die geringe soziale Einbindung des verunsicherten internen Unternehmers in die von ihm geleitete Organisationseinheit steht diesen Erfordernissen entgegen und erhöht gerade die Wahrscheinlichkeit rascheren Wechsels und Abwanderns. Damit verbindet sich ein weiteres wichtiges Folgeproblem der Neuorientierung der Untereinheiten und Akteure: Es gibt kaum Anreize zur Kooperation, ja diese wird sogar eher, wenn krude Kostenkalkulationen in den Vordergrund rücken, mit Sanktionen belegt, da Kooperation immer mit das Bereichsergebnis belastenden Kosten verbunden ist. Auch diese strukturelle Kooperationszurückhaltung der Untereinheiten muß vermutlich wieder durch autoritative Eingriffe übergeordneter Instanzen – oder stillschweigende informelle Arrangements – kompensiert werden.

Die auf dieser Ebene angestrebte Dezentralisierung und neue Arbeitsteilung zwischen zentraler Leitung und direktem Kommando über einzelne Prozesse bleibt im Resultat also notwendig Stückwerk und zum Teil – wie der alte Zentralismus – fiktiv. Die Zentrale ist doch immer wieder gezwungen, ins Einzelne willkürlich hineinzuregieren, und die dezentralen Einheiten tendieren dazu, die allgemeinen Zielvorgaben der Zentrale sehr flexibel zu handhaben bzw. zu unterlaufen. Eine entsprechende Pendelbewegung zwischen zentralisierenden und dezentralisierenden Tendenzen dürfte zur Regel werden.<sup>69</sup> Dennoch kann von einem Formwandel im Wechselspiel zwischen Zentrale und Untereinheiten durch die interne 'Vermarktlichung' gesprochen werden.

### **Veränderte Anforderungen an das direkte Arbeitsmanagement**

Die beschriebenen Entwicklungen setzen den Rahmen für die weiter unten in der Hierarchie angesiedelten Ansätze zur Dezentralisierung. Doch auch neue Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung und asymmetrischer Abhängigkeit sowie die engere produktionsökonomische Kopplung und fragile Integration der Prozeßstufen infolge systemischer Rationalisierungsstrategien stellen Momente dar, die die Ausprägungen und Auswirkungen von Dezentralisierungsstrategien auf das direkte Management der Arbeit mitbestimmen. Die empirischen Befunde deuten allesamt darauf hin, daß solche Momente gegenwärtig derart 'konspirieren', daß – vielleicht 'entschlackte' oder 'verschlankte' und insofern modifizierte – hierarchisch-bürokratische Strukturen sich stabilisieren bzw. sich neu herausbilden.

Zwar sollen dem Anspruch nach auch hier, im Produktionsbereich selbst, die Vorgesetztenrollen sich grundlegend ändern; auch hier soll das Intrapreneurmodell greifen oder doch der Vorgesetzte zum 'Moderator' mutieren. Die Gesamtverantwortung will man in die Führungsposition der Linie zurückdelegieren, die sich gleichzeitig des traditionellen Anweisungs- und Kontrollverständnisses entschlagen soll, und auch hier finden sich selbstverständlich Anrufungen des „unternehmerischen Denkens und Handelns“<sup>70</sup>. Doch bleibt von diesen Ansprüchen in der betrieblichen Realität, unter den genannten Vorzeichen, offensichtlich recht wenig übrig.

So kollidieren sie mit dem Bestandsinteresse und Beharrungsvermögen der mächtigen Planungsstäbe und indirekten Bereiche, den prospektiven Verlierern der 'antitayloristischen' und 'antibürokratischen' Kampagne – die offenbar in den meisten Fällen ohne weiteres in der Lage sind, die alten Linien der Arbeitsteilung zu verteidigen oder sogar die offene Rücknahme von Dezentralisierungsmaßnahmen durchsetzen können.<sup>71</sup> Darin kommt auch das

„betriebspolitische Dilemma“ der Dezentralisierung im Management zum Ausdruck: Die potentiellen ‘Opfer’ verfügen über das für’s Gelingen der Maßnahmen unerläßliche Wissen, welches sie freilich kaum freiwillig preisgeben dürften.<sup>72</sup> Parallel dazu wird sogar am Neuaufbau dezentraler ‘Overheads’ und Stabsstellen gearbeitet<sup>73</sup> und ein spezielles ‘Gruppenmanagement’ für Planung und Kontrolle neuer Arbeitsformen in der Produktion gefordert.<sup>74</sup>

Hinzu kommt die wachsende Bedeutung unterer Vorgesetztenfunktionen, die zum einen sicherlich mit dem Trend zu neuen Arbeitsformen zu tun hat. Hier entstehen entweder neue vorarbeiterähnliche Positionen oder es müssen neue Aufgaben der Gruppenunterstützung und -koordination miterledigt werden.<sup>75</sup> Für die Meisterposition wird eine grundlegende funktionale Kontinuität konstatiert.<sup>76</sup> Bei ihr wächst, vor allem im Gefolge systemischer Rationalisierung (durch verschärfte Qualitätsstandards, engere Lieferfristen, engere zeitliche und stoffliche Verkettung von Produktionsstufen), die Bedeutung traditioneller Aufgaben: Die Meister müssen, kurz gesagt, noch mehr tun, um den ‘Laden am Laufen zu halten’, die Kooperation und Prozeßkontinuität zu sichern. Gleichzeitig verknappen sich die Ressourcen dafür.

Auf dieser direkt mit den produktionsökonomischen Erfordernissen konfrontierten Vorgesetztenebene spielen die propagierten marktökonomischen bzw. unternehmerischen Orientierungen faktisch kaum noch eine Rolle. Dennoch wächst durch das simulierte Marktumfeld und den generellen Rationalisierungsdruck der Zwang zu raschen, möglichst sicheren und damit ‘konservativen’ Lösungen auch hier, und die geforderten kurzfristigen Effizienznachweise unterbinden ebenfalls Versuche, von den eingespurten Pfaden der Leitungspraxis abzuweichen. Befunde belegen das Stocken des Hierarchieabbaus, die Beharrung oder Neueinrichtung hierarchischer Strukturen (etwa zwischen Meister und Gruppensprecher oder durch Umfunktionierung der letzteren). Hierarchische Durchsetzungs- und Kontrollmittel werden immer in Reserve gehalten und bei Bedarf reaktiviert.<sup>77</sup>

Von einer antihierarchischen oder antibürokratischen Tendenz der „neuen Dezentralisation“ kann offenbar umso weniger die Rede sein, je weiter man die Stufen der Hierarchie hinabsteigt. Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Dezentralisierungsebenen führen vielmehr dazu, daß sich im direkten Produktionsmanagement die verschiedenen, gleichsam von oben kommenden Ökonomisierungs- und Rationalisierungsimpulse gegenseitig so verstärken, daß sie zur einfachen oder gar erweiterten Reproduktion bürokratischer Herrschaft führen. Das dürfte, noch eine Ebene tiefer, ernste Folgen für den betrieblichen Umgang mit der lebendigen Arbeit haben. Das Wechselspiel von fiktiven Märkten und reorganisierter Bürokratie befördert ein

Managementhandeln, das die Entfaltungschancen teilautonomer Arbeitsformen bedroht und darüber hinaus selbst bisherigen kooperativen betriebspolitischen Arrangements die sozialen Grundlagen entziehen könnte.<sup>78</sup>

#### 4. Neue Formen der Arbeit: Zwischen Ökonomisierungsdruck und gemanagter Partizipation

„O großer Ochse, göttlicher Pflugzieher  
Geruhe, gerade zu pflügen! Bring die Furchen  
Freundlichst nicht durcheinander! Du  
Gehst voraus, Führender, hüh!“  
Bertolt Brecht, *Ansprache des Bauern an seinen Ochsen*<sup>79</sup>

Ein zentraler Baustein des neuen Managements besteht in einer spezifischen Verbindung von direkter Beschäftigtenbeteiligung mit Formen der Gruppenarbeit. Sowohl in der unmittelbaren Produktion, als auch in Entwicklungs- und Planungsbüros werden „dynamische Arbeitsteams“<sup>80</sup> propagiert, die selbständig die Verbesserung, Optimierung und kleinschrittige Rationalisierung ihres Arbeitsbereichs vorantreiben. Beteiligungsangebote – im Kontext der Einführung verschiedener Varianten von Gruppenorganisation, etwa in Gestalt der Gruppenvertretung durch Gruppensprecher, der Ermöglichung von Gruppengesprächen während der Arbeitszeit usw. – werden unmittelbar als Hebel zur Mobilisierung der ‘Produktionsintelligenz’ und zur effizienzsteigernden Preisgabe von informellem Produzentenwissen eingesetzt. Es geht um ‘Optimierung’ und ‘Rationalisierung’ in – begrenzter – ‘Eigenregie’. Dieser neuere Trend verbindet sich mit den „neuen Produktionskonzepten“: der Delegation vormals im unteren Management und in technischen Stäben angesiedelter oder durch Technikeinsatz neu entstehender Planungs- und Steuerungsfunktionen an die ArbeiterInnen und Angestellten selber. Die partielle Integration solcher Funktionen in die unmittelbare Produktionsarbeit erscheint nunmehr – vor dem Hintergrund zunehmender automationsbedingter Mediatisierung lebendiger Arbeitsvollzüge und dem immer kurzzyklischeren Innovationswettbewerb in Teilen der Industrie – auch aus betrieblicher Sicht als ‘rational’ und ‘effizient’. Der Trend der Abspaltung und Zentralisierung planender Tätigkeiten im bürokratischen Apparat kehrt sich durch Dezentralisierung von Funktionen scheinbar um.

Formal und formierend zugegriffen werden soll hier auf etwas, was es im bürokratischen Betrieb, als dessen ‘Unterwelt’, immer gab und immer geben

muß. Wie wir wissen, sind selbst noch die restriktivsten Ausprägungen repetitiver Teilarbeit auf eine Unmasse alltäglicher, unsichtbarer kleiner Korrekturhandlungen und Feinabstimmungen, der improvisierenden Problemlösung und gewitzten Störungsbeseitigung, kurz: vielfältige, wenngleich unscheinbare Formen notwendiger Selbsttätigkeit der Arbeitenden angewiesen. Sie müssen die technischen Sollgrößen und organisatorischen Planungsvorgaben mit den realen Fertigungsbedingungen stets erst in Einklang bringen; ohne sie bräche jeder Produktionsprozeß augenblicklich zusammen.

Es scheint nun ein Spezifikum der aktuellen Rationalisierungsetappe zu sein, daß die hier wirksamen Formen des tacit knowledge und der informellen Kooperation, die wir in Kapitel III dargestellt und diskutiert haben, vom Management als eigenständige Produktivkraft erkannt werden.<sup>81</sup> Und deren Nutzung wird nun, durch offizielle Funktions- und Kompetenzverlagerung nach unten – im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit und parallel dazu von Qualitätszirkeln oder des ‘kontinuierlichen Verbesserungsprozesses’ (KVP)<sup>82</sup> – bewußt angestrebt. Die neuen dezentralen Arbeitsformen sind also nicht zuletzt als Versuch zu werten, Wissen und Fähigkeiten der Arbeitenden, die sonst ungenutzt in den informellen Grauzonen der Organisationsstruktur verbleiben, ans ‘Tageslicht’ der formalen Organisation zu fördern; das heißt: sie durch *formalisierte* Gruppenstrukturen (mit offen zugestandenen Möglichkeiten der Selbstkoordination, der Diskussion und der Außenvertretung gegenüber anderen Gruppen und den Vorgesetzten) zugänglich und verwertbar zu machen.

Alle bisherigen Forschungsbefunde belegen die tiefen Ambivalenzen solcher Arbeitsformen. Sie sind abstrakt schon in dem genannten Grundzug enthalten: dem Versuch, informale Strukturen und Prozesse zu officialisieren, d.h. formal zu organisieren und direkt auf die Organisationsziele auszurichten. Auch hier zeigt sich wieder die tiefe Verankerung der „neuen Dezentralisation“ im imaginären Modus bürokratischer Rationalisierung: Es geht um formale Organisation zuvor – aus der Sicht der Zentrale – unregelter, unsichtbarer, unkontrollierter Prozesse. Das grundlegende Dilemma dieses Versuchs besteht in seinem letztlich unmöglich zu erreichenden Ziel, den formalen ‘Einschluß’ solcher Prozesse bei gleichzeitigem ‘Ausschluß’ der Beteiligten aus der Festlegung der essentiellen, materialen Rahmenbedingungen ihres Handelns zu organisieren.

Damit sind die Grenzen des ‘Einschlusses’ markiert. Dazu kommen der veränderte Managementüberbau und die parallelen Impulse, die durch systemische Rationalisierung ausgelöst werden. Das Partizipationsangebot der neuen Managementkonzepte interferiert also mit vielfältigen, zum Teil gegenläu-

figen Tendenzen. Wie aus den vorliegenden empirischen Befunden hervorgeht, ergeben sich typische neue Problemlagen: (1) Einerseits wirken betriebliche Herrschafts- und Verwertungsinteressen in Richtung eines rein instrumentellen Zugriffs auf die neu zu nutzenden Wissens- und Qualifikationsressourcen. Nur für den Betrieb wirklich funktionale Beiträge und Leistungen dürfen die Beschäftigten zusätzlich erbringen, ihr selbstorganisiertes Arbeitshandeln soll entsprechend fremdorganisiert, Partizipation soll gemanagt werden. (2) Andererseits erschweren die vorhandenen betrieblichen Herrschaftsstrukturen und leistungspolitischen Arrangements systematisch, daß selbst jene angestrebten kontrollierten, rein funktionalen Zusatzleistungen erbracht werden können, weil die sozialen, sachlichen und zeitlichen Voraussetzungen dafür fehlen. Von den Arbeitenden wird nunmehr erwartet, daß sie – überspitzt formuliert – freiwillig und selbstbestimmt genau das tun, was sie tun sollen, aber – aufgrund mangelhafter Handlungsressourcen – nicht tun können. Eine wahrlich paradoxe Handlungssituation. So führt Dezentralisierung von planenden Tätigkeiten und von 'Gewährleistungsarbeit' zu widersprüchlichen Handlungsanforderungen neuen Typs.

Betrachten wir das erste Problemfeld. Die Arbeitenden sehen sich im betrieblichen Alltag offensichtlich mit vielfältigen Maßnahmen konfrontiert, die den partizipativen Konnotationen des Postulats der Selbstorganisation widersprechen und die gewährten Partizipationsspielräume ins formal-rationale Korsett der betrieblich definierten Nutzungsinteressen an ihrer 'Produktionsintelligenz' zwingen sollen. Dies beginnt schon bei der Umstellung: Partizipationsanspruch und real-zentralistisches Management der Reorganisation kontrastieren meist scharf, der organisatorische Wandel erfolgt wie eh und je managementdominiert. Folge ist nicht zuletzt, daß bereits hier die eigentlich gerade angestrebten und funktionalen kurzen Rückkopplungsschleifen zwischen Planung und Ausführung und damit frühzeitige Korrekturen von Fehlentwicklungen entfallen.<sup>83</sup> Parallel dazu soll das Personalmanagement durch gezielte Rekrutierungs-, Plazierungs- und Sozialisierungsmaßnahmen dafür sorgen, daß die Werte und Einstellungen der neu zusammengesetzten Belegschaft sich möglichst reibungslos den betrieblichen Zielvorgaben einfügen.<sup>84</sup> Nach der Umstellung prägt den Arbeitsalltag die Diskrepanz zwischen einem erweiterten betrieblichen Leistungsanspruch, der nunmehr Momente der Selbstregulation, Kooperation und Kreativität einschließt, und den weiterbestehenden betrieblichen Zielvorgaben, Kontrollansprüchen und hierarchischen Strukturen. Selbstregulation wird gefordert, freilich nie in bezug auf selbstgewählte Ziele, sondern immer nur in bezug auf vorgegebene Probleme und Leistungsparameter. Kreativität soll freigesetzt werden, freilich nur bei

der Suche nach Rationalisierungsmöglichkeiten und der Mithilfe bei der Schließung noch offener Poren des Arbeitstages. Solidarische Kooperation und gegenseitige Hilfe in den Arbeitsgruppen wird nun als Produktivkraft anerkannt, freilich sollen die Gruppen gleichzeitig auch noch als Kontrollinstanzen gegenüber ihren Mitgliedern fungieren, die den Leistungswettbewerb unter ihnen kräftig schüren.<sup>85</sup>

Hier zeichnet sich ein erstes Konfliktterrain ab. Die potentiellen Interessen der Beschäftigten an selbstbestimmter Koordination, kreativer, solidarischer Arbeit befanden sich schon immer im Widerspruch zu mannigfaltigen Begrenzungen und Vereitelungen ihrer Realisierung. Hier liegt nicht das Spezifische der heutigen Konstellation. Es liegt im Spannungsverhältnis zwischen dem vom Unternehmen im Rahmen der neuen Strategien grundsätzlich anerkannten Anspruch auf Realisierung dieser Interessen und ihrer gleichzeitig permanenten Verletzung durch die betrieblichen Maßnahmen, die der Instrumentalisierung, Eingrenzung und Kontrolle von Gruppenaktivitäten dienen. Der nunmehr institutionell verankerte Zwitterstatus der Arbeitskollektive als soziale Gruppe und als Teil der Organisation wird nun womöglich zum Brennpunkt eines Interessenkonflikts, dessen Implikationen sich in der Frage *'wessen Gruppe?'* bündeln lassen.<sup>86</sup>

Berichte aus Nordamerika über Auseinandersetzungen und Streiks wegen der strittigen Aufgabendefinition des Gruppensprechers – vom Management eingesetzter Vorgesetzter oder von der Gruppe bestimmter Interessenvertreter – sind ein Indiz für die Brisanz dieser Frage.<sup>87</sup> Befunde über offene oder verdeckte Konflikte aus deutschen Betrieben weisen in dieselbe Richtung.<sup>88</sup> Und Hinweise auf Wahrnehmung und Interpretation der neuen Arbeitsformen durch die Beschäftigten lassen auch auf die Relevanz dieses Konfliktfeldes schließen: Wenn ein Widerspruch zwischen den Beteiligungsangeboten an die Gruppen und dem Fortbestehen von Herrschaftsstrukturen und Rationalisierungsdruck gesehen und daraus Mißtrauen und Zurückhaltung bei der Preisgabe rationalisierungsrelevanten Wissens abgeleitet werden<sup>89</sup>, so drückt sich darin latente Kritik an der Instrumentalisierung der Partizipation und einer einseitigen Beantwortung der Frage *'wessen Gruppe?'* aus. In manchen Fällen wird aber auch von einer erstaunlichen Dynamik in Richtung einer positiveren Antwort aus Beschäftigtensicht berichtet, und es ist gar von einem manifesten, „überschießenden Partizipationsbewußtsein“ die Rede, „das die vom Management gesetzten Beteiligungsgrenzen überschreitet. Solche Bewußtseinsformen können sich [...] in informellen, bis zu stiller Sabotage reichendem Widerstand gegen eine Re-Taylorisierungsstrategie des Managements entladen. Es kann aber auch [...] zu einem Niveau selbstorganisierter

Prozeßoptimierung führen, das Mitbestimmungsforderungen von Betriebsräten und Arbeitern legitimiert, die bereits in das Direktionsrecht der Geschäftsleitung reichen<sup>90</sup>.

Kommen wir zum zweiten oben genannten Problem: Eine weitere Konfliktzone, die sich nur analytisch von der ersten trennen läßt, ergibt sich durch die natürlich keineswegs neue Frage: *‘welche Leistung?’*, die sich allerdings vor dem Hintergrund des geänderten betrieblichen Leistungsanspruchs nun auf neue Weise stellt. Denn diesem geänderten Anspruch korrespondieren gerade nicht die Voraussetzungen, die auf Beschäftigtenseite vorhanden sein müßten, um ihn einzulösen. Die durch neue Formen des Managements zwar modifizierten und durch die betrieblichen Quasi-Märkte ergänzten, aber nicht überwundenen bürokratischen Herrschaftsstrukturen führen – zusammen mit den durch systemische Rationalisierung und den im Rahmen einer mächtigen leistungspolitischen Offensive der Unternehmen in den letzten Jahren überall exekutierten *‘einfachen’* Kosten- und Personalkürzungsprogrammen geschaffenen, äußerst restriktiven Bedingungen<sup>91</sup> – vielmehr systematisch zur Unterminierung und Verknappung solcher Voraussetzungen.

Was entsteht, kann man als leistungspolitischen „double bind“ bezeichnen: „die *‘Ungleichzeitigkeit’* neuer Leistungsanforderungen und *‘alter’* Leistungsbedingungen.“<sup>92</sup> Sie drückt sich etwa aus im notorischen „Unterbesetzungssyndrom“<sup>93</sup>, das durch Aufgabenerweiterungen ohne entsprechende Personalanpassung entsteht, oder auch in den unzureichenden Zeitbudgets für die Gruppengespräche.<sup>94</sup> Einerseits gehören nunmehr Selbstkoordination und kreative Problemlösung zum offiziellen Aufgabenkanon der Gruppe, andererseits fehlt Zeit und Personal, um diese Aufgaben angemessen erfüllen zu können. Zuvor informelle oder anderswo erledigte Arbeit wird jetzt offiziell abgefordert, aber in jeder Hinsicht systematisch *‘unterbewertet’* bzw. so behandelt, als wäre sie *‘mit Links’* und nebenbei noch mitzuerledigen. Das führt zur Vernachlässigung von Aufgaben, zu ihrer naturwüchsigen gruppeninternen *‘Zentralisierung’*<sup>95</sup> und zu riskantem, weil zwangsläufig bestimmte Optionen und Anforderungen ausblendem Arbeitshandeln.

Insbesondere für die *‘Optimierung’* der Arbeitsprozesse und für Verbesserungsvorschläge – zentrale Ziele der Aufgabendelegation – bleibt wahrscheinlich schon aus solchen Gründen nur wenig Raum.<sup>96</sup> Und Leistungsverdichtung wie konfligierende Handlungsanforderungen, die diese Situation impliziert, bewirken einen Anstieg alter und neuer Arbeitsbelastungen. Die Belastungszunahme kommt auch im Beschäftigtenurteil über die neuen Arbeitsformen deutlich zum Ausdruck.<sup>97</sup> Es spricht einiges dafür, daß ein Gutteil dieser Belastungen dem leistungspolitischen *‘double bind’* geschul-



det ist, also der Kluft zwischen veränderter Leistungsabforderung und unzureichenden Leistungsvoraussetzungen.

Die materiale Definition und verlässliche Bewertung der *spezifischen* Leistungen in dezentralisierten, gruppenförmig organisierten Arbeitsstrukturen – und des entsprechenden Lohn-/Leistungsverhältnisses – dürfte damit zu einem weiteren wichtigen Aushandlungs- und Konfliktgegenstand im dezentralen Unternehmen werden. 'Welche Leistung?', so wird im offiziellen und verdeckten mikropolitischen bargaining festzulegen sein, stellen die neu integrierten bzw. jetzt offiziell anerkannten Aufgabenbestandteile, real und gerechterweise – in Zeit und Geld ausgedrückt – dar? Wie sind Selbstregulation, Kooperation, kreatives Handeln in dieser Hinsicht 'fair' zu bewerten, und welche Bedingungen müßten vorhanden sein, damit sie sich ohne Interessenverletzungen und Belastungszunahme für Arbeitende entfalten können?<sup>98</sup>

Ein Kennzeichen der noch anhaltenden Einführungsphase dezentraler Arbeitsformen ist oft die weitgehende Ausklammerung solcher Fragen.<sup>99</sup> Dies ist gewiß kein Zufall. Denn der durch neue Managementstrukturen und parallele technisch-organisatorische Veränderungen im Zeichen systemischer Rationalisierung erzeugte Ökonomisierungsdruck macht es unwahrscheinlich, daß jene Bedingungen geschaffen werden können. Schon gar nicht entstehen sie im Selbstlauf weitergeführter bzw. endlich wirklich konsequent durchgesetzter Dezentralisierungsprojekte. Im Gegenteil: gerade die Dezentralisierung im Managementüberbau erhält jene betrieblichen Strukturen und Handlungsmuster am Leben, die die Versuche einer Etablierung wirklich neuer, partizipativer Arbeitsformen am shop floor unterhöheln und einschränken. Daher muß man den entgegengesetzten Schluß wie Kern und Sabel<sup>100</sup> ziehen, die meinen, nur die entschlossene Verfolgung des Profit-Center-Ansatzes erlaube die volle Entfaltung der Potentiale neuer Arbeitsformen: Die dominierende Ökonomisierungs- und Bürokratisierungslogik der Dezentralisierung konterkariert Mitbestimmungs- und 'Humanisierungspotentiale' von Gruppenarbeitsformen.

Es hängt im Einzelfall von der betrieblichen Interessenkonstellation, den sozialen Kräfteverhältnissen und auch den Deutungsmustern der Akteure ab, welche Gewichtung der 'Logiken' sich temporär einpendelt und welche konkreten betrieblichen Antworten auf die beiden Fragen 'wessen Gruppe?' und 'welche Leistung?' sich dabei ergeben. In diesem Sinne können dann sicherlich eher 'konservative' von eher 'innovativen' Lösungen unterschieden werden.<sup>101</sup> Doch alle Formen dezentralisierter Produktionsarbeit durchziehen dieselben widersprüchlichen Handlungsanforderungen und potentiellen Konfliktlinien. Selbst die 'innovativste' Form von Gruppenarbeit bleibt tagtäglich

von den Beschränkungen und Zwängen heteronom gesetzter Leistungs- und Verhaltensnormen zutiefst geprägt, und noch die restriktivste 'konservative' Gestaltungslösung tritt doch zugleich unter dem offiziellen Anspruch an, 'Spielräume' und 'Selbstorganisation' der Arbeitenden zu erweitern, und kann ohne deren faktische Selbsttätigkeit ohnehin nicht funktionieren. Weniger die vermeintlich präzise Typenbildung nach positiven und negativen Konzeptvarianten und eine entsprechende Zuordnung vorgefundener Organisationsmuster – die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen –, als das genaue Augenmerk auf die angesprochenen Widerspruchs- und Konflikt-'Logiken' dürfte daher den konkret erfahrbaren Ungereimtheiten und Spannungen, die den neuen Arbeitsformen inhärent sind, gerecht werden. Vor allem sie gilt es in der empirischen Forschung noch besser aufzuhellen, wenn man der arbeitspolitischen Dynamik der Rationalisierungs- und Dezentralisierungsentwicklung auf der Spur bleiben will.

## 5. Selbstorganisation *sans phrase* oder Doppelinstitution?

Je nachdem, wie die Arbeitsanalyse theoretisch und methodisch konzipiert wird, kommen – wie wir in Kapitel II sahen – unterschiedliche Aspekte der Produktionswirklichkeit in den Blick. Das zeigt sich auch an den Versuchen, zur Realität kapitalistischer Produktion im Zeichen veränderter Leitorientierungen und neuer Strategien der Arbeitsgestaltung einen Zugang zu finden. Welche Konzeptionen, so wollen wir nun fragen, sind am ehesten geeignet, den Besonderheiten dieser Leitorientierungen und Strategien Rechnung zu tragen, und zwar insbesondere im Hinblick auf diejenigen Phänomene, die uns vor allem interessieren: die neuen Konturen des Herrschaftscharakters von Arbeit? Dieser Frage soll durch die vergleichende Betrachtung unterschiedlich ansetzender Forschungsanstrengungen und der entsprechenden Befunde und Interpretationen nachgegangen werden: zum einen empirischer Studien über die Einführung von Gruppenarbeit in Großbetrieben der deutschen Industrie, die aus der Perspektive einer modifizierten 'normalwissenschaftlichen' Arbeitssoziologie durchgeführt wurden (1), zum anderen von Untersuchungen der neuen Arbeitsrealität, welche die 'Teilnehmerperspektive' der Arbeitenden in stärkerer Weise zu akzentuieren versuchen (2).

(1) Die neueren empirischen Studien des Soziologischen Forschungsinstituts in Göttingen über die Einführung, die Ausprägungen und die Arbeitsfolgen von Gruppenarbeit knüpfen an die Ergebnisse des *Trendreport Rationalisierung* an.<sup>102</sup> Die gewonnenen Beschreibungen der Gruppenarbeitslandschaft

beziehen sich im wesentlichen auf die west- und ostdeutsche Automobilindustrie<sup>103</sup>, und diese Landschaft unterteilt sich nach den vorliegenden Befunden in vier Regionen mit unterschiedlichen Merkmalen: Bereiche der „strukturinnovativen“ (oder „selbstorganisierten“) und der „strukturkonservativen“ („modifiziert tayloristischen“) Gruppenarbeit in Fertigungsabschnitten mit hohem Technisierungsniveau sowie Bereiche der „strukturinnovativen“ und „strukturkonservativen“ Gruppenarbeit in der noch überwiegend manuellen Fertigung (hauptsächlich Montageprozesse). Während die strukturkonservativen Varianten (als Beispiele gelten die am direktesten ‘japanisch’ inspirierten Formen, etwa in Ostdeutschland<sup>104</sup>) an strikter Arbeitsteilung, starren Hierarchien und bürokratischen Abläufen festhielten, würden mit den strukturinnovativen, selbstorganisierten Gruppenarbeitsvarianten die Arbeitsreformen der neuen Produktionskonzepte weitergeführt und betriebsorganisatorisch abgesichert.<sup>105</sup>

Als ein einigendes Charakteristikum der ansonsten recht unterschiedlichen Arbeitssegmente ist der Einbezug der Betriebsorganisation in die Umgestaltung also präsent. Die üblichen Stichworte wie Abbau der Hierarchie und Dezentralisierung fallen, die modifizierte Rolle des Meisters wird in diesem Zusammenhang ebenfalls betrachtet. Den Forschern ist klar, daß es heute insgesamt, quer zu den Arbeitssegmenten, um ein neues Verhältnis von Planung und Ausführung, von Kontrolle und Freigabe von Entscheidungsoptionen im Produktionsprozeß geht. Ihren Niederschlag findet diese Problematik bei ihnen vor allem in der Aufnahme des Terminus „Selbstorganisation“: Er wird von ihnen dem Kanon der arbeitssoziologischen Analysekategorien eingefügt. Mit ihm sei ein zentrales Moment der gegenwärtigen Veränderungen benannt:

„Selbstorganisation ist nicht nur einer der wichtigsten Aspekte der aktuellen Gruppenarbeitsdiskussion mit Blick auf veränderte Strukturen betrieblicher Herrschaft. Zugleich ist ein zentrales empirisches Ergebnis unserer Untersuchungen, daß die Frage der Selbstorganisation [...] auch für die Arbeitsfolgen und die Beurteilung der Gruppenarbeit durch die Beschäftigten wichtig ist.“<sup>106</sup>

Wir wissen um die prominente Rolle – und die ideologische Funktion – dieser Kategorie in den interessierten Selbstbeschreibungen der dominierenden Akteure in der heutigen Realität von Organisationen. Umso klärungsbedürftiger wäre deren Verwendung in einer kritischen Analyse dieser Realität. Die Kategorie hat sich indes in die arbeitssoziologische Analyse regelrecht eingeschlichen, ohne daß sie in erkennbarer Weise theoretisch reflektiert worden wäre. In den hier betrachteten Gruppenarbeitsuntersuchungen ist die Selbstorganisation einer Arbeitsgruppe analytisch stillschweigend an die Stelle des Dispositionsspielraums der einzelnen Arbeitskraft getreten.<sup>107</sup> Die-

se Selbstorganisation von Arbeitsgruppen kann unterschiedliche „Verantwortungsbereiche“ umfassen, die aufgezählt und in ihrer relativen Bedeutung ansatzweise gewichtet werden: die Wahl von Gruppensprechern, die Durchführung von Gruppengesprächen, die Arbeitseinteilung, die Urlaubs- und Freischichtplanung, darüber hinaus Aufgaben der Zeitwirtschaft, der Arbeitsvorbereitung, der Feinsteuerung und der Aufteilung von Fertigungsumfängen, der Terminabstimmung und bereichsübergreifenden Koordination sowie der Qualifizierungsplanung und Arbeitszeitgestaltung. Schon in der Aufzählung derart heterogener Elemente deuten sich Schwierigkeiten der Einfügung und Lokalisierung der damit angesprochenen Aspekte ins überkommene arbeitssoziologische Analyseraster an; an anderer Stelle wird darauf verwiesen, daß die Dimension der Aufgaben- und Funktionszuweisung sich nicht eindeutig von der der Selbstorganisation abgrenzen lasse, „da Selbstorganisation erst auf der Grundlage eines breiten Aufgabenprofils vorstellbar ist. Darüber hinaus kann Selbstorganisation auch als neues Aufgabenfeld der Beschäftigten aufgefaßt werden.“<sup>108</sup>

Die Arbeitsanalyse vollzieht die Formalisierungsbewegung der Organisationen damit gleichsam nach: Was nun formalorganisatorisch als Leistung abgefordert wird, soll sich auch in der Analyse abbilden. Betont werden gleichzeitig – und damit ergibt sich ein gewisser kritischer Beurteilungsmaßstab für die Reichweite beobachteter Veränderungen – die Voraussetzungen und nötigen Ressourcen für „selbstorganisierte“ Gruppenprozesse.<sup>109</sup> Das ist selbstverständlich wichtig; es bleibt indes ganz unzureichend, weil wesentliche Spezifika jener Leistung – und damit zusammenhängend gleichsam deren Geschichte und deren Bedeutung für die Akteure – nicht hinreichend reflektiert werden. Mit den neuen Gruppenarbeitsformen wird die Selbsttätigkeit ja nicht erst erfunden, sondern sie soll gezielter und effizienter im Sinne der Organisation genutzt werden. Mit ihnen entsteht daher eine Mixtur aus neuen Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten *und* der Offizialisierung schon vorhandener, aber bisher verdeckter Formen der Selbsttätigkeit, die dadurch freilich ihres Charakters als Selbsttätigkeit – in unserem Sinne: als von offiziellen Vorgaben nicht abgedeckter Tätigkeit – beraubt werden. Bleibt dies unberücksichtigt – und man sieht nicht, wo es in den vorgelegten Arbeitsanalysen systematischen Stellenwert besäße –, kann die womöglich höchst unterschiedliche Bedeutung, die die veränderte Situation für die Beteiligten besitzt, gar nicht eingefangen werden. Für die Analysen bleibt dann gleichgültig, ob und inwieweit die neue formale Gruppenstruktur die vorgängige informale unter veränderten Vorzeichen reproduziert oder ob und inwieweit sie sie zerstört; ob und inwieweit sie eine vorhandene individuelle oder kol-

lektive Selbsttätigkeit stärker auf die Organisationsziele auszurichten und kontrollierbar zu machen versucht oder ob und inwieweit mit ihr wirklich neue individuelle und kollektive Aufgaben zugewiesen und neue kooperative Arrangements aufgebaut werden, für die es keine geheimen Vorläufer in der Geschichte des organisatorischen Unterlebens gibt. Doch gerade davon, so muß unsere These lauten, werden Wahrnehmungsweisen, Bedeutung und Aneignungspraktiken, mithin der aus keiner Arbeitstypologie deduzierbare Eigen-Sinn, den die Arbeitenden mit den neuen Strukturen verbinden und in ihnen entwickeln, in entscheidendem Maße abhängen. Im historischen und sozialen Vakuum einer 'objektiven' Anforderungs- und Selbstorganisationsanalyse, die ihre Ergebnisse dann mit dem ebenfalls erhobenen „Beschäftigtenurteil“ konfrontiert, gehen solche Momente unter.

Auch in anderer Hinsicht verfährt man zu einseitig. Nach wie vor zielt die Untersuchung stark auf die mit technisch-organisatorisch bestimmten Anforderungsstrukturen verbundenen Aspekte der 'Beruflichkeit' von Arbeit. Sie folgt dabei der alten Logik: den Kern der neuen 'Beruflichkeit', die neue 'eigentliche' Arbeit, schält sie gleichsam aus dem Gesamt der betrieblichen Sozial- und Herrschaftsbeziehungen heraus. Übrig bleiben niedrige oder hohe Niveaus von Qualifikationsanforderungen oder von Selbstorganisation; wie diese mit den komplementären Mechanismen der Negation von (anderen) Fähigkeiten, von Fremdbestimmung und betrieblicher Herrschaft konkret zusammenhängen und in diesem Zusammenhang erfahren werden, bleibt ungeklärt. Zwar zeigen die Berichte an vielen Stellen, daß das Einräumen von Kompetenzen der Selbstorganisation in jedem Fall mit deren Begrenzung, mit fremdgesetzten Zielen, mit betrieblichen Vorgaben und Zwängen verschränkt bleibt. Doch wird dies eben nur recht pauschal und wenig präzise benannt, nicht eigens analysiert. Beide Seiten jedoch, die jeweils wirksamen Momente der Fremd- wie der betrieblich verordneten Selbstorganisation, müßten zu diesem Zweck in jede Einzelanalyse systematisch eingehen. Dann ließen sich typische neue Selbstorganisations-/Fremdorganisations-Konstellationen identifizieren – und damit auch die spezifischen widersprüchlichen Handlungsanforderungen und Erfahrungen, die mit ihnen, sofern das bisher Gesagte zutrifft, in jedem Fall einhergehen. Wenn gerade die spannungsvolle Koexistenz von neuen Selbstorganisationskompetenzen, alten wie neuen Formen ihrer Instrumentalisierung und Fremdorganisation und schließlich alten wie neuen Formen der Selbsttätigkeit ein Charakteristikum der aktuellen Rationalisierungsetappe ist, muß die Arbeitsforschung Konzepte und Methoden finden, die es erlauben, solche Konstellationen – und nicht bloß einzelne herausgelöste Elemente – zu erkunden.

Mit der Adoption des Selbstorganisationsbegriffs als soziologischer Analysekategorie gerät man ungewollt in eine gefährliche Nähe zu den ideologischen – weil wesentliche Dimensionen der sozialen Wirklichkeit ausblendenden – Selbstetikettierungen der Macher der organisatorischen Rationalisierung. Formulierungen wie die, daß die „Überwindung der Zweiteilung zwischen Planung und Ausführung“ in der Struktur innovativer Gruppenarbeit angelegt sei wie auch der „Ausstieg der Beschäftigten aus der Objektrolle“, lesen sich wie ein unkritisches Echo der kurrenten Leitbilder und lösen, wie diese, den davon unbeeindruckt weiterhin virulenten Konflikt zwischen Einschluß und Ausschluß nach der einen Seite hin auf. Dagegen weist die Formel von der „Engführung der freigegebenen Leine“ – die Schumann und Gerst freilich nur für strukturkonservative Konzepte prägen – deutlicher auf das vorhandene Bewußtsein von den inneren Widerspruchs- und Spannungsmomenten der neuen Arbeitsformen hin. Hier wäre anzuknüpfen bei der notwendigen Erweiterung der traditionellen Arbeitsanalyse in Richtung einer angedeuteten ‘Herrschaftskonstellationen’-Analyse und der gebührenden Berücksichtigung der Praktiken und Erfahrungen der Selbsttätigkeit.

(2) Eine Arbeitssoziologie, die den Widersprüchen kapitalistischer Produktion und dem Einschluß-/Ausschluß-Paradox in seiner aktuellen Gestalt auf der Spur bleiben will, kann bei dieser Erweiterung von Studien lernen, die nicht den eingespurten Pfaden der Mainstreamforschung folgen und sich vor allem sehr ernsthaft auf die „Erlebnishaltigkeit“ und die „subjektive Qualität von Erfahrungen“<sup>110</sup> konzentrieren, die die Arbeitenden mit den neuen Arbeitsformen machen. Solche Studien fragen danach, welchen Veränderungen die Arbeitskultur durch die gezielten Maßnahmen zu ihrer Instrumentalisierung und Kontrolle unterliegen und suchen deshalb auch nach methodischen Verfahren, die es erlauben, die Arbeitsrealität und deren Bedeutung für die Arbeitenden aus der ‘Teilnehmerperspektive’ zu thematisieren. Auf zwei solcher Studien sei hier verwiesen: *On the Line at Subaru-Isuzu*<sup>111</sup> und *Zukunft der industriellen Arbeitskultur*<sup>112</sup>.

Grahams *On the Line at Subaru-Isuzu* analysiert die Erfahrungen, die die Forscherin mit den modernsten Managementmethoden während einer längeren verdeckten teilnehmenden Beobachtung in einer Fabrik eines japanischen Automobilunternehmens in den USA gemacht hat. Sie schildert die intensiven Einbindungsversuche der Firma: die ideologischen Anrufungen und die symbolische Politik, die Formalisierung von Gruppenbeziehungen durch Teamorganisation, die ‘Kaizen’-Aktivitäten zur Mobilisierung impliziten Wissens (hierzulande als ‘kontinuierlicher Verbesserungsprozeß’ bekannt). Breiten Raum nehmen die Prozesse der Personalauswahl und der Qualifizie-

rung ein, die bei der 'Transplantation' der japanischen Konzepte in den amerikanischen Kontext eine gewichtige Rolle spielen. Angestrebt wird vom Management hier – wie in abgeschwächter Form auch bei den europäischen Adaptionen dieser Konzepte – die Schaffung und Kontrolle einer spezifischen, effizienzsteigernden Arbeitskultur – ein managerieller Zugriff auf Arbeit, der weit über eine technisch-organisatorische 'Arbeitsplatzgestaltung' hinausgeht. Nicht zuletzt dieser Umstand erfordert deutliche Schritte über eine Betrachtung der rein fachlichen Aufgabenstruktur hinaus und legt methodische Verfahren nah, die ein möglichst intimes 'Miterleben' der zu analysierenden sozialen Prozesse möglich machen; daher wählte die Forscherin die Methode der teilnehmenden Beobachtung.

Dadurch gelingt es ihr zunächst, vielfältige Facetten der Doppelbödigkeit, der Schauspielerlei und des Zynismus aufzudecken, die bereits in den langen Test- und Trainingsphasen die Beziehungen zwischen den verschiedenen Management- und Beschäftigtengruppen prägen. Die partizipativen und egalitären Botschaften des Managements werden oft schon im selben Atemzug – im Denken wie im Handeln – Lügen gestraft<sup>113</sup>, und das äußerliche Mitspielen der Getesteten und Trainierten ist zwar zuerst durchaus auch Ausdruck von Enthusiasmus für die in Aussicht gestellte Teilhabe und Anerkennung, verbirgt aber zugleich eine tiefsitzende 'realistische' Skepsis, die zu Zurückhaltung und Verstellungstaktiken führt.<sup>114</sup>

Die Doppelbödigkeit der Sozialbeziehungen setzt sich auch im Arbeitsalltag fort. Von Anfang an überlagert werden die Einbindungsversuche von der auch hier schließlich dominanten Erfahrung des Ausschlusses aus den Entscheidungen über die eigenen Arbeitsbedingungen: einseitigen Managementvorgaben, computerisierten Kontrollen, der restriktiven Arbeitsgestaltung am Band. Graham kann anschaulich zeigen, wie die Belegschaft solche widersprüchlichen Handlungsanforderungen wahrnimmt und verarbeitet; wie die anfänglichen Hoffnungen oder die So-Tun-Als-Ob-Haltung gegenüber den Einbindungsversuchen allmählich in Resistenz und kleine gemeinsame Widerstandsakte gegen die Folgen des Ausschlusses umschlagen – und wie sich so die Elemente einer der Managementkontrolle entgleitenden Unterlebens der Organisation formieren und artikulieren. Es ist der Humus, der die Keime des sich entwickelnden Spektrums des Konflikthandelns der Arbeitenden enthält.<sup>115</sup>

„Individual resistance was expressed through silent protest when workers refused to participate in company rituals and in the form of complaints through anonymous letters written to the company [...]. Collective resistance emerged as sabotage when workers surreptitiously stopped the assembly line. Team members protested unfair company

policies by refusing to participate in team meetings. At the team and group levels, resistance took the form of direct confrontation when workers refused management requests. At the department and plant-wide levels, resistance assumed the form of organized agitation.<sup>116</sup>

Gleichwohl vertritt Graham die These, daß im Rahmen eher verdeckterer Kontrollformen, wie sie die neuen Managementstrategien implizieren, Widerstandspraktiken schwerer als unter den alten Bedingungen zu entwickeln seien.<sup>117</sup> Insbesondere die alten Formen des 'Making out' – der selbsttätigen Modifikation des Arbeitshandelns, um das Erreichen von Produktionszielen mit der geheimen Durchsetzung oder Wahrung eigener Interessen zu verbinden – würden durch den 'kontinuierlichen Verbesserungsprozeß' ausgehebelt bzw. in effiziente Methoden der Produktivitätssteigerung verwandelt, mit denen das Management das Erfahrungswissen der Arbeitenden erfolgreich abzuschöpfen vermag.<sup>118</sup> Allerdings kann die These angesichts der eigenen empirischen Befunde nicht überzeugen, berichtet die Autorin doch selbst vom krassen Bedeutungsverlust der offiziellen 'Verbesserungsaktivitäten' im normalen Produktionsalltag, dem Rückzug der Leute aus ihnen und der statt dessen beginnenden Umfunktionierung der formalen Gruppenorganisation: Das Team, in dem Graham arbeitet, trifft sich ohne den Vorgesetzten, um Forderungen, die die Arbeitsorganisation betreffen, an ihn zu formulieren.<sup>119</sup> Die Frage, die Grahams These aufwirft, berührt in jedem Fall einen zentralen Punkt einer Diskussion, die wohl nur auf der Grundlage weiterer empirischer Studien jenes Typs, wie ihn die Autorin vorlegte, wirklich vorgebracht werden kann: der Diskussion über die Bedingungen der Möglichkeit von Selbsttätigkeit in den neuen Management- und Arbeitssystemen.

Die zweite zu erwähnende Studie ist *Zukunft der industriellen Arbeitskultur* von Senghaas-Knobloch, Nagler und Dohms. Ihr Gegenstand sind die Veränderungen der beruflichen Selbstbilder und der persönlichen Strategien zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (Produktionsarbeiterinnen und Meistern) im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit in einem Automobilunternehmen. Die Studie stellt mit dem Begriff der betrieblichen Lebenswelt Momente der Arbeitsverhältnisse mit in den Vordergrund, die wir als Selbsttätigkeit zu fassen versuchten. Die jeweilige Ausgestaltung der lebensweltlichen Dimension des Produktionsprozesses wird als Arbeitskultur bezeichnet, der die Unternehmenskultur des Managements gegenübersteht.<sup>120</sup>

Die Veränderungen der Arbeitskultur gehen von den Erfahrungen der Beteiligten aus und reflektieren sich in ihnen. Betrachtet werden müssen die Veränderungen daher in der „Erlebnisperspektive“ der Beschäftigten, die indes



nicht allein als auf den Betrieb, sondern ebenso – und womöglich konkurrierend oder konfligierend – als auf persönliche Sinnansprüche in den Bereichen der Familie (und Hausarbeit), der Freundschaftsbeziehungen oder anderer Tätigkeitsfelder jenseits der Erwerbsarbeit ausgerichtet aufzufassen und auszuleuchten ist. In den qualitativen Interviews mit den Arbeitenden versuchen die Forscherinnen gerade, die möglichen Spannungsfelder zwischen entsprechend unterschiedlichen Werten und Handlungsorientierungen in ihrer Relevanz für ihr Verhalten im Betrieb und ihr Arbeitshandeln auszuloten.<sup>121</sup> Es deutet sich an, daß im Zuge der Arbeitsveränderungen nicht nur Bedürfnisse innerhalb der Arbeit anders beurteilt oder überhaupt erst wieder bewußt werden, sondern daß auch neue Bewertungen und Arrangements im Verhältnis der Sphären der Arbeit und der Familie und Freundschaft entstehen könnten:

„Erst wenn es in der Situation der Gruppenarbeit wirklich darauf ankommt, das Handlungsrepertoire mit Blick auf Tätigkeiten verschiedenen Typs zu erweitern, neben handwerklichen auch planende, vorbereitende, koordinierende und disponierende zu übernehmen, wird psychologisch die Möglichkeit eröffnet, sich der alten Kränkungen der eigenen Würde und des Selbstbewußtseins bewußt zu werden und aktiv an Bedingungen zu ihrer Überwindung zu arbeiten. [...] Unter den neuen Vorzeichen von Gruppenarbeit kann [...] das Bedürfnis nach Selbstbestimmung wieder sichtbar werden. Die Fähigkeit, Konflikte in den Gruppen in eigener Regie bewältigen zu können, gilt daher den Beschäftigten, die Gruppenarbeit schon längere Zeit praktiziert haben, als entscheidend. [...] Jetzt kann thematisiert werden, welche Werte im Umgang miteinander gelten sollen und wie es zur gerechten Lösung von Konflikten kommen kann. Und jetzt kann die Frage auch neu beantwortet werden, in welcher Weise sich die Sphäre von Familie und Freundschaft mit Blick auf die für gut und richtig erachteten Umgangsformen und Gerechtigkeitsvorstellungen von der Sphäre der Arbeit unterscheidet.“<sup>122</sup>

Das erweitert die enge betriebliche Betrachtung um wichtige Erfahrungsdimensionen, die die Ausgestaltung der Arbeitskultur mitbestimmen. Darüber hinaus lenkt die Untersuchungsperspektive der Studie die Aufmerksamkeit auf einen anderen für uns bedeutsamen Punkt. Wie schon angedeutet: Liegt der Forschungsfokus, wie hier, auf der Lebenswelt, so kann auch die zentrale Rolle dessen, was wir verdrängte Selbsttätigkeit nannten, nicht verborgen bleiben. Und so ist es folgerichtig, daß in dieser Untersuchungsperspektive die Frage nach dem Schicksal der alten Formen der Selbsttätigkeit im Kontext der neuen Managementkonzepte – die ja die Integration von ‘brauchbaren’ Aspekten dieser Selbsttätigkeit in neue Berufsrollen intendieren – zumindest aufgeworfen wird, wenngleich der Studie diesbezüglich noch wenig konkrete Befunde zu entnehmen sind.<sup>123</sup>

Daß bis dahin verdeckte soziale und fachliche Kompetenzen in ein neues berufliches Selbstbild einfließen sollen, so lautet jedenfalls die völlig plausible These, „wird nicht

zur Folge haben, daß die betriebliche Lebenswelt von der offiziellen Regelstruktur völlig absorbiert werden wird. Vielmehr wird es zur Herausbildung neuer informeller Regeln kommen, die den neuen Belastungen, den neuen Konflikten und den neuen, erst noch herauszubildenden Bewältigungsstrategien entsprechen.<sup>124</sup> „Die Art, wie die Beschäftigten unter den neuen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit kooperieren, fügt sich genau so wenig wie unter den alten Produktionskonzepten bruchlos den angestrebten neuen Organisationskonzepten. Eher kann man auf der informellen Ebene eine Art stillen 'Kulturkampf' beobachten, einen Kampf zwischen den Auffassungen über die richtige Art und Weise, was zu tun sei und wie etwas zu tun sei.“<sup>125</sup>

Die in derartigen Kulturkämpfen sich neu konturierende Unterseite der herrschenden Institution wäre noch intensiver zu erkunden, als es in dieser Studie möglich war.<sup>126</sup> Da die Handelnden jene Unterseite indes erst selbst 'erfinden' (und dies nicht nur orientiert an ihren arbeitsbezogenen Interessen und Bedürfnissen), indem sie individuelle und kollektive Deutungen und neue Formen der Selbsttätigkeit hervorbringen, kann sie in keinem Fall aus den vorgegebenen Aufgaben und der neuen objektiven Anforderungsstruktur gleichsam deduziert werden. Nicht nur oben und offiziell, auch in den rückseitigen Regionen der Produktion, im Unterleben der Organisationen, wird Arbeit heute neu instituiert. Und auch in diesem veränderten Unterleben müssen, wenn unsere bisherigen Überlegungen und die soeben erörterten Befunde nicht in die Irre führen, Keime der Autonomie, des selbstbestimmten Handelns enthalten sein. Doch sind es nur winzige, stets vom Erfrieren bedrohte Keime. Ihr Schicksal ist nicht zuletzt eine Frage der Aneignung, der Interpretation, der Sinnggebung durch die Beteiligten. Darüber muß kritische Arbeitsforschung Auskunft geben können.

Hier wäre auch anzusetzen, wenn man die politischen Potentiale ergründen will, die im Rahmen der neuen Rationalisierungskonstellation vielleicht schlummern. Wie verhält es sich in dieser Hinsicht mit den neuen partizipativen Bedeutungsgehalten des Rationalisierungsprozesses: Wie eignen sie die Arbeitenden sich an, verwandeln sie in Eigen-Sinn? Was machen sie aus der Erfahrung der engen Begrenzung und Kanalisierung von Beteiligung und Eigeninitiative, der Vereitelung von Partizipationshoffnungen unter den gegebenen institutionellen Bedingungen? Werden ihnen diese Bedingungen selbst zum Problem, und drängt sich den Arbeitenden womöglich – wie unsicher, unscheinbar oder 'verschroben' zunächst auch immer – die demokratische Frage in der Arbeit, die Frage also nach der Autonomie in der Produktionssphäre auf?<sup>127</sup> Oder führt etwa die Erfahrung der Instrumentalisierung und Ausbeutung von Selbsttätigkeit im Zeichen einer gemanagten Partizipation gar umgekehrt noch, in böser Ironie, zu einer Verstärkung der herrschenden Verdrossenheit<sup>128</sup> und, im Umfeld ohnehin verbreiteter politischer Apathie

und vermeintlicher gesellschaftlicher Alternativenlosigkeit, zur weiteren Diskreditierung positiv besetzter Ideen von einer kollektiven Selbstgesetzgebung und einer gleichberechtigten gemeinsamen Leitung der gemeinsamen Angelegenheiten? Aus all dem folgt in jedem Fall, daß wir, wenn uns solche Fragen interessieren, eine eigene Ebene der Analyse brauchen, die die entsprechenden Aneignungs- und Sinngebungsweisen der Subjekte aufzuschließen und zum Sprechen zu bringen vermag. Und dafür sind passende Forschungsdesigns zu entwickeln, die an Studien wie die von Graham und von Senghaas-Knobloch, Nagler und Dohms anschließen könnten.

Die im Rahmen des kapitalistischen Projekts heute propagierte und realisierte Selbstorganisation, wie „strukturinnovativ“ auch immer, hat dabei per se mit dem, was wir – mit Castoriadis – unter Autonomie verstehen, nichts zu tun, sondern zielt auf die Perpetuierung gesellschaftlicher und individueller Heteronomie. Sie wird nur unter den Bedingungen ungleicher Teilhabe an Macht und Einfluß eingeräumt. Sie bleibt in jeder Hinsicht – gesamtgesellschaftlich gesehen wie auf der Ebene des Einzelunternehmens – faktisch eine Selbstorganisation von relativ privilegierten Gruppen und Einzelpersonen. Sie bezieht sich zudem immer auf eng begrenzte, von außen diktierte Gegenstände und schließt Entscheidungen über die Art der Produktionstechnik und -organisation sowie vor allem die Produktionsziele in aller Regel aus. Und sie intendiert die Internalisierung fremdgesetzter Werte und Normen, die nicht in Frage gestellt werden dürfen.

All dies sollte es eigentlich verbieten, Selbstorganisation sans phrase zur arbeitssoziologischen Analysekatgorie zu machen. Ein derart restlos funktionalisierter, durch und durch ‘gemanagter’ Einschluß der Arbeitenden qua Selbstorganisation muß freilich ein Wunschtraum des Managements bleiben. Arbeit bleibt eine doppelte Institution. Entscheidend ist deshalb etwas anderes. In der tatsächlichen Entwicklung eröffnen sich den Arbeitenden nicht nur die vorgesehenen und kontrollierten, sondern auch unvorhergesehene und unkontrollierbare Handlungs-, Entscheidungs- und Erfahrungsräume. Konflikte über deren Interpretation, ihre reale Ausgestaltung und Nutzung sind bereits vielfach dokumentiert, weitere sind abzusehen. Auf längere Sicht bestehen wohl die wichtigsten Effekte der neuen Managementstrategien im Auslösen von Lernprozessen in diesen Erfahrungsräumen, der Erfindung neuer Praktiken der Selbsttätigkeit und in den offenen und verdeckten Auseinandersetzungen um Fragen wie ‘wessen Gruppe?’ und ‘welche Leistung?’. Auf solchen Feldern wird sich die Arbeitssoziologie in Zukunft bewähren müssen.

## 6. Resümee: Neue Widersprüche, neue Konflikte – neue Möglichkeiten eigensinniger Selbsttätigkeit?

Die Aktualität der von uns entwickelten Vorstellung von einer doppelten, zerrissenen, vom Widerspruch durchzogenen Institution der Produktion scheint uns durch das, was wir in diesem Kapitel ausgebreitet haben, empirisch bestätigt. Wichtige Resultate wollen wir in diesem Abschnitt noch einmal zusammenfassen und auf die im Einleitungskapitel angerissenen allgemeineren gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen beziehen. Wo zeigen sich heute soziale Spannungen erzeugende Impulse im Hinblick auf Einschluß und Ausschluß? Und wie schlagen sie auf die Arbeit durch?

Ein zentrales Merkmal der gegenwärtigen Entwicklungsphase ist die Herausbildung eines neuen Unternehmensmodells, des 'Netzwerk-Unternehmens', das die Nachfolge der vertikal integrierten Riesenfirma der tayloristisch-fordistischen Ära antritt. Dieses neue Leitbild der Unternehmensorganisation beinhaltet – verknüpft mit der Betonung von Innovationsfähigkeit und Wissensmobilisierung – durchaus partizipative Elemente, akzentuiert also, im Unterschied zum alten, den Einschluß. Neben der Bildung globaler Unternehmensnetzwerke, um dem Druck zunehmender Innovationskonkurrenz besser zu begegnen, wird angestrebt, auch die einzelne Firma zum dynamischen Netz sich selbst organisierender Einheiten zu machen, das den Prinzipien der Dezentralisierung und Partizipation gehorcht. Entsprechende Managementstrategien zielen auf die stärkere Einbindung der Beschäftigten durch Teamarbeit, dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten und flachere Hierarchien. Angestrebt wird eine Arbeitsorganisation, die die ständige Mobilisierung von Wissen ermöglicht. Mit breiteren Aufgabendefinitionen und Gruppenarbeitsformen soll erreicht werden, daß Erfahrungswissen in Störungsbeseitigung und innovative Aktivitäten einfließt. Das neue Einschlußleitbild erhebt 'Autonomie' und Selbstorganisation zu positiven Zielgrößen des Unternehmensmanagements.

Parallel dazu schreitet die Durchdringung der Produktionsprozesse mit Informationstechnologien voran. Auch in deren Nutzungszusammenhängen scheinen Momente einer 'Netzwerk-Logik' wirksam zu sein: die Flexibilität der Einsatzmöglichkeiten und die zunehmende 'Vernetzung' zu hochintegrierten Systemen. Doch werden solche Aspekte von wichtigeren überlagert: unter historisch-theoretischen Gesichtspunkten erweist sich die Informatisierung als in der Kontinuität der bürokratischen Herrschaftslogik stehend. Deren Prinzipien einer symbolischen Verdopplung der Realität, der Kontrolle durch Information, der formalen Organisation der Arbeitsprozesse setzen sich bei

der Informatisierung nun technisch vermittelt durch.<sup>129</sup> Die bürokratische Logik verlängert sich in die Technologie hinein, und deren Einsatz prolunziert vornehmlich die Ausschluß-Tradition jener Logik. Indes bleibt auch Informatisierung stets auf das implizite Wissen und damit auf die Selbsttätigkeit der Arbeitenden verwiesen; insofern ist die Koinzidenz der Einführung von Informationstechnologien und der Propagierung partizipativer Konzepte kein Zufall.<sup>130</sup> Der 'systemischen' Informatisierung, so schon die These von Malsch, müssen Formen der kommunikativen Rationalisierung der Lebenswelt korrespondieren, da der notwendige 'Algorithmisierungsbeitrag' der Arbeitenden nur im Medium 'kommunikativer Verständigung' wirksam zu erschließen ist. Freilich ist die Ausschlußtendenz präsent und dominant: „Jene algorithmische Aufklärung spielt sich [...] im interessengeladenen Spannungsfeld von Verwertungs- und Herrschaftsbeziehungen ab, die immer wieder geräuschvoll durch die Verständigungsorientierung der Dialogpartner hindurchgreifen.“<sup>131</sup> So muß die mit der Informatisierung verbundene Form der Wissenserzeugung – soweit sie sich systematisch oder naturwüchsig aus dem spezifischen Produzentenwissen speist – immer wieder auch als Wissensenteignung erfahren werden.<sup>132</sup>

Beide Tendenzen wirken im Kontext einer historisch-spezifischen Form kapitalistischer Restrukturierung, im neoliberalen Gewand: der selektiven Rücknahme von Staatsintervention, der Deregulierung von Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen, der Verselbständigung und Bedeutungszunahme globaler Finanzmärkte. Die neoliberalen Konzepte umfassender Schaffung von Marktförmigkeit sozialer Beziehungen dringen ins Innere von Organisationen vor und machen sich auch als Managementorientierungen geltend: in Form von 'Profit-Centern' mit 'internen Unternehmern' an der Spitze oder von 'Zielvereinbarungen' innerhalb des Managements oder zwischen Management und Beschäftigtengruppen, mit ausgehandelten Leistungszielen und entsprechenden Prämien, als Zwischenstufe zum Marktvertrag. Die bislang erkennbaren Folgen solcher Entwicklungen lassen auf Konflikte mit oben genannten Leitlinien des neuen Unternehmensmodells und dessen neuer Managementlogik schließen: mit Innovation und Beteiligung. Zu solchen Zielkonflikten tragen noch die im engeren Sinne ökonomischen Aspekte und Folgen der neoliberalen Konzepte bei: der auf den Beschäftigten lastende Arbeitsmarktdruck, der von der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit ausgeht, und der Kapitalmarktdruck, den die globalen Finanzmärkte und Steuerungskriterien à la Shareholder Value auf Investitionsentscheidungen und Rationalisierungspolitik ausüben. Ebenso wie Aspekte der inneren Vermarktlichung kann beides Erfordernissen widersprechen, die sich aus der Logik des neuen

Unternehmensmodells ergeben: einer hohen Beschäftigungssicherheit, um die offene und aktive Beteiligung an Innovation und Rationalisierung zu gewährleisten, oder stabileren, längerfristigen Kooperationsbeziehungen im Unternehmensnetzwerk, um komplexe Innovationsvorhaben zu realisieren. Ein spannungsreiches Gemisch, gleichsam eine prästabilisierte Disharmonie aus neuen und alten Einschluß- wie Ausschlußtendenzen ist somit entstanden. Die ambivalenten temporären Kompromisstrukturen, die labilen Gleichgewichte, zu denen diese Tendenzen sich in der Regel oder im Einzelfall verbinden, sind empirisch noch weit gründlicher zu bestimmen. Die im Leitbild des Lean Management seit Beginn der neunziger Jahre zum Ausdruck kommende Neuaufwertung des Einschlusses rivalisierte von Anfang an mit außerordentlich mächtigen Gegenteilstendenzen – inzwischen derart offensichtlich, daß auch ein ‘offizieller’ Wechsel der dominierenden Lektorientierungen nicht mehr auszuschließen ist. Manche der hier beschriebenen Phänomene erschienen dann schon in einem anderen Licht und müßten neu betrachtet werden. Der Ausschluß-/Einschluß-Doublebind der kapitalistischen Produktion bleibt virulent, und deren widersprüchliche Dynamik – so zeigt die nun wieder festgestellte „Rekonventionalisierung“ der Rationalisierung überdeutlich – kennt keinerlei endgültige ‘Lösung’ jenes Organisationsdilemmas, sondern nur Metamorphosen seiner Bearbeitung und seines Abdrängens in die Latenz. Ein frappierendes Merkmal der neuesten Versuche der Bearbeitung des Dilemmas ist folgendes: Bestimmte Dimensionen jener in Kapitel III als verdrängte Selbsttätigkeit beschriebenen, bislang verdeckten und gar verbotenen Handlungen, Sozialisierungen und Wissensformen in der Arbeit, werden nun vom Management offen und bewußt als eine wichtige ‘Ressource’ betrachtet und auszubeuten versucht. Sie sollen, in ihren ‘brauchbaren’ Aspekten, gezielt für Rationalisierungszwecke genutzt werden – durch Formalisierung und Kontrolle: durch Gruppen- oder Teamarbeit, den ‘kontinuierlichen Verbesserungsprozeß’, ein neues betriebliches ‘Wissensmanagement’. Dies alles soll nun, wie schon angemerkt, ohne Beschäftigungsgarantien (um es gelinde auszudrücken) und mit der Aussicht auf eine ‘tayloristische’ Verwendung des offenbaren Rationalisierungswissens sowie bei strukturell sich verschlechternden Möglichkeiten, den neuen Leistungsanforderungen nachzukommen, erreicht werden. So bleibt vorläufig manches offen und ungewiß; etwa, wie hoch der ‘Ertrag’ für die Betriebe unter solchen restriktiven Rahmenbedingungen wirklich sein mag und wie stabil die entstehenden spezifischen – und spezifisch ‘doppelbödigen’ – Organisationsstrukturen langfristig überhaupt sein können. Von vornherein korrespondieren der selektiven Freigabe von Entscheidungsspielräumen intendierte oder naturwüchsige Formen

ihrer Kontrolle und Einschränkung – die das heutige Einschlußleitbild freilich ausblendet. Für die kritische Analyse käme es darauf an, *beiden* Tendenzen zugleich, ihrem Zusammenspiel und ihrem Widerspruch, empirisch genauer nachzuspüren.<sup>133</sup>

Darüber gibt die gängige soziologische Arbeitsforschung immer noch zu wenig Aufschluß, weil sie über kein theoretisch-analytisches Sensorium für die Phänomene notwendiger Selbsttätigkeit, die sich unversehens zu einem wichtigen offiziellen Rationalisierungsschauplatz entwickelt haben, verfügt. Wirklich profunde Erkenntnisse über den Erfolg und die Folgen der mit der Herausbildung eines Einschlußleitbildes verknüpften Versuche einer selektiven 'Kolonialisierung' des betrieblichen Unterlebens können von ihr nur sehr bedingt erwartet werden, solange sie den Phänomenbereich der Selbsttätigkeit theoretisch nicht aufarbeitet und in der empirischen Forschung nicht systematisch in den Blick nimmt. Denn zumindest zweierlei wäre zu beachten, fällt jedoch aus der üblichen Untersuchungsperspektive heraus: der Einfluß der jeweils vorgängigen 'Infrastruktur' an notwendiger Selbsttätigkeit und informeller Organisation, des 'alten' Unterlebens, auf Erfolg und Folgen des neuen betrieblichen Zugriffs; und ebenfalls, auf welche Weise sich neue informelle Komplementärformen verdeckter Selbsttätigkeit, wie erwartbar, um die neuen offiziellen Strukturen herum bilden – und mit welchen Konsequenzen für die Wirksamkeit letzterer wie auch für die Erfahrung der Beteiligten. Die Konzentration der Forschung auf die neu geschaffenen Formalstrukturen sowie die 'objektiven' Anforderungen der Arbeit und deren Konsequenzen für die 'Beruflichkeit' läuft mit dem Ausblenden jener Dimensionen erneut Gefahr – wie in der tayloristischen Ära –, bedeutsame Konfliktzonen und Erfahrungsräume in der Arbeit aus dem arbeitssoziologischen Diskurs auszuklammern.

Die im Einschlußleitbild enthaltenen 'Autonomie'-Versprechen sind – abgesehen von den erkennbaren unintendierten 'Nebenfolgen' – etwas völlig anderes als das, was bei dem hier entwickelten Verständnis von individueller und kollektiver Autonomie auf dem Spiel steht. Die Art von Selbstorganisation dezentraler Einheiten, die im neuen Unternehmensmodell propagiert wird, setzt gesellschaftliche Heteronomie voraus und dient ihrer Sicherung. Es ist die imaginäre Projektion der Selbstorganisation der Biologie und der Systemtheorie in den Arbeits- und Sozialzusammenhang der Produktionssphäre. Diese Selbstorganisation wird stets von anderen und von außen als Anforderung gesetzt, nie selbst organisiert; und sie wird nie auf selbstgewählte Ziele bezogen, sondern immer auf feststehende Probleme und Leistungsparameter: 'Effizienz', 'Rationalisierung', 'Gewinn' – die imaginären Triebfedern des bü-

rokratisch-kapitalistischen Universums. Keine Rede kann davon sein, daß die Fähigkeit der Individuen und Kollektive, das geltende, instituierte Imaginäre in Frage zu stellen, durch die neuen Leitorientierungen und Managementpraktiken befördert werden soll. Im Gegenteil, wo Niemand war, soll Niemand bleiben. Ob dies auch so sein wird, hängt von den neuen Formen der notwendigen Selbsttätigkeit in der Arbeit und der Art ihrer Aneignung durch die Arbeitenden ab.



## VI. Schlußbetrachtung: Aufgaben einer kritischen Arbeitssoziologie

„Die Erfahrung vom widerspruchsvollen Charakter der gesellschaftlichen Realität ist kein beliebiger Ausgangspunkt, sondern das Motiv, das die Möglichkeit von Soziologie überhaupt erst konstituiert. Nur dem, der Gesellschaft als eine andere denken kann denn die existierende, wird sie [...] zum Problem [...]“

Theodor W. Adorno, *Zur Logik der Sozialwissenschaften*<sup>1</sup>

Nach Durkheim ist Soziologie „die Wissenschaft von den Institutionen, ihrer Entstehung und Wirkungsart“.<sup>2</sup> Soziologie der Arbeit betreiben hieße somit, Arbeit als Institution zu begreifen: als gesellschaftliche Setzung, Kontrolle und Sanktion von obligatorischen Denk- und Verhaltensweisen im Bereich materieller wie immaterieller Produktion. Auf den ersten Blick kaum strittig, wirken solche Formulierungen bei näherem Hinsehen heutzutage doch eher suspekt. Inhaltlich widersprechen sie nämlich einem Grundzug der zeitgenössischen, sich kritisch verstehenden Soziologie. Nimmt man jene Formulierungen von der Arbeit als Institution wirklich ernst, so verweisen sie ja auf das arbiträre Moment an ihrer aktuellen Gestalt, implizieren also die elementare Erkenntnis, daß es auch anders sein könnte. Doch von Arbeit als einer Domäne, die von gesellschaftlichen Setzungen und Formbestimmungen unmittelbar geprägt, ihnen unterworfen und – in einer politischen Perspektive – sinnvoll unterwerfbar wäre, ist bei den tonangebenden Soziologen und Gesellschaftstheoretikern gerade nicht mehr die Rede.<sup>3</sup>

Diese Tendenz konnte sich seit der Debatte über das Ende der ‘Arbeitsgesellschaft’ in den frühen achtziger Jahren weithin durchsetzen.<sup>4</sup> Sie zeigt sich nicht zuletzt in den Arbeiten von einflußreichen, ‘diskursbestimmenden’ Autoren wie Gorz und Habermas. Obwohl Gorz einerseits die moderne Arbeit als gesellschaftliche ‘Erfindung’ darstellt, verbannt er sie andererseits im selben Atemzug ins ewige Reich der Notwendigkeit und der Heteronomie.

Trotz wichtiger Überlegungen und Beobachtungen im einzelnen führt ihn seine *Kritik der ökonomischen Vernunft*<sup>5</sup> doch zu dem fatalen Schluß, eine 'Aneignung' der Arbeitsverhältnisse oder gar die autonome Einrichtung der Produktionssphäre sei unter heutigen Bedingungen eine 'ontologische' Unmöglichkeit. Das Nachdenken über eine Veränderung der institutionellen Grundstruktur der Arbeit verbannt er damit ins längst dem Untergang geweihte Reich der Utopien der 'Arbeitsgesellschaft'. Und auch Habermas, der bereits vor langem „die Abwendung von der Arbeit [...] zum sozialphilosophischen Programm erhob“<sup>6</sup> hatte, will die Sphäre möglicher gesellschaftlicher Selbstbestimmung und Selbsttätigkeit gerade jenseits der Arbeitssphäre lokalisieren.<sup>7</sup> Aufgrund der bekannten kategorialen Vorentscheidungen – im Banne der Differenzierung von Arbeit und Interaktion, von instrumentellem und kommunikativem Handeln, von System und Lebenswelt<sup>8</sup> – kommt es bei ihm zur Reinigung des Arbeitsbegriffs nicht nur von allen normativen, sondern letztlich von sozialen und 'arbeitspolitischen' Elementen. Gorz wie Habermas tragen so zur gesellschaftstheoretischen Dethematisierung und Entproblematisierung der Arbeit bei. Das theoretisch verankerte Desinteresse verhindert, daß die aktuellen Metamorphosen der Produktion angemessen reflektiert werden. Die Arbeitsvergessenheit der heutigen Gesellschaftstheorie ist vielleicht ihr hervorstechendstes Merkmal.

Diese Arbeitsvergessenheit macht sich auch noch dort bemerkbar, wo man sie zunächst kaum vermutet. Wir hatten im Einleitungskapitel zur Kennzeichnung einiger globaler Aspekte der heutigen Entwicklungsphase von Wirtschaft und Arbeit die Studie *The Rise of the Network Society* von Castells herangezogen. Wenn wir nun auf das dort Referierte im Lichte unserer Argumentationen zurückblicken, so findet es sich gewiß zum einen in mancher Hinsicht bestätigt. Die Betonung des 'neuen Kapitalismus' zumal ist wohl eher mit unseren Ergebnissen in Einklang zu bringen als die Rede von der 'reflexiven Modernisierung'. Doch bietet manches nun auch Anlaß zur Kritik. Symptomatisch ist bereits der Titel des Buches und die Verwendung des Begriffes Netzwerk. Das „Network“ scheint weder geeignet, auf theoretisch gehaltvolle Weise die Signatur des Zeitalters zu bezeichnen, noch auch die Logik des neuen Unternehmensmodells auf den Begriff zu bringen, dem es ebenfalls den Namen gibt. Sowohl die zu enge Verbindung mit vorherrschenden gesellschaftlichen Selbstbeschreibungen als auch die überaus heterogenen Konnotationen, den der Netzwerkbegriff in den Sozialwissenschaften hat, entwerten ihn für diese Zwecke. Es entsteht auch der Eindruck, daß alte Phänomene unter einem neuen Etikett nur neu entdeckt werden. Eine wichtige Quelle für die Verwendung in unserem Zusammenhang ist sicher der oft

zitierte Aufsatz von Granovetter über die „embeddedness“.<sup>9</sup> Doch meinte er dort die *stets* vorhandene Einbettung von Markt und Hierarchie in ‘Netzwerke’ sozialer Beziehungen, keinen eigenständigen, ‘hybriden’ Koordinationsmechanismus jenseits von oder zwischen Markt und Hierarchie, worauf Castells und viele Organisationsforscher indes abheben. Doch von rein formalen sogenannten Netzwerkanalysen, die sich auf kein spezifisches soziales Feld beziehen, über die – meist uneingestandene – Verwendung des Begriffes als Synonym für soziale Relationen, Beziehungen, Strukturen schlechthin, bis hin zur Gleichsetzung mit informellen Beziehungen, also vom abstraktesten bis zum (pseudo-)konkretesten, kann manches unter dem Begriff firmieren.<sup>10</sup>

Die Rede vom Netzwerk ist selbst ein Teil des Problems, das es zu lösen gilt. Castells zitiert Kelly, einen Protagonisten der Netzwerk-‘Idee’: „Das Netzsymbol hat kein Zentrum – es ist ein Haufen untereinander verbundener Punkte – [...] ein ruheloses Bild, das in unscharfen Rändern verschwimmt. Das Netz ist der Archetyp, der entwickelt wurde, um alle Kreisläufe, alle Intelligenz, allen Zusammenhang, alle ökonomischen, sozialen und ökologischen Dinge, alle Kommunikationen, alle Demokratie, alle Gruppen, alle Großsysteme zu repräsentieren.“<sup>11</sup> Wie heißt es zu derartigen sprachpolitischen Manövern in *Alice im Spiegelland* von Lewis Carroll so schön: „Wenn ich ein Wort verwende“, behauptete Hampti Dampti hochmütig, „dann hat es genau die Bedeutung, die ich haben will – nicht mehr und nicht weniger.“<sup>12</sup> ‘Die Frage ist’, wandte Alice ein, ‘ob man das einfach machen kann, einem Wort so viele verschiedene Bedeutungen geben.’ ‘Die Frage ist’, korrigierte Hampti Dampti, ‘wer das Sagen hat – das ist alles.’<sup>12</sup> Das Netzwerk-Unternehmen ist zunächst einmal ein Leitbild, ein ‘Mythos’, eine imaginäre Bedeutung. Es ist eine gesellschaftlich gültige – oder nach Geltung strebende – Definition der Logik organisatorischen Handelns. Eine wichtige Aufgabe der Arbeitssoziologie liegt im Entschlüsseln solcher Leitbilder, nicht in ihrer Verdopplung.

Die Rede vom Netzwerk ohne Zentrum und als Inbegriff der Demokratie verweist auf ein weiteres Problem: das Schicksal der bürokratischen Herrschaft. Die Rede suggeriert bisweilen, als sei es durch Dezentralisierung, Abbau von Hierarchie und wachsende Selbstorganisation längst besiegt. Die hier zusammengetragenen theoretischen und empirischen Befunde hingegen sprechen eine andere Sprache. Der vermeintliche Auszug aus dem ehernen Gehäuse entpuppte sich als nächste Weggabelung im Labyrinth der Heteronomie. Die Kernbestimmungen des bürokratischen Syndroms sind keineswegs veraltet: der hierarchische Managementapparat, die soziale Trennung

zwischen Managern und Gemanagten, das formal-rationale Kalkül, die symbolische Verdoppelung aller Vorgänge zum Zwecke ihrer (Pseudo-) Kontrolle bleiben als instituiertes Imaginäres erhalten, wenn auch in verwandelter Gestalt. Innerhalb eines neu definierten Rahmens kapitalistischen Wirtschaftens reproduzieren und modifizieren sie sich, bleiben jedoch das geheime Referenzsystem der sie scheinbar transzendierenden neuen Modelle. Auch die These vom epochalen Entwicklungssprung der materiellen Kultur im Gefolge der Durchsetzung des informationstechnologischen Paradigmas läßt sich aus dieser Sicht nur in eingeschränkter Weise vertreten. In historisch-theoretischer Perspektive steht auch dieses Paradigma in der Kontinuität bürokratischer Rationalisierung, deren Tendenzen zur symbolischen Verdopplung der Realität, der Herrschaft durch Information, der formalen Organisation der Arbeitsprozesse sich in der Informatisierung technisch vermittelt weiter durchsetzen. Die Computerisierung impliziert eine weitreichende Veränderung des betrieblichen Informationssystems, einen Wandel der Informationsform: die Schriftförmigkeit verwandelt sich in 'Computerdatenförmigkeit', in die alle Prozesse transformiert werden, um sie zu steuern und zu kontrollieren. Die bürokratische Logik verlängert sich in die Technologie hinein.

Es verbietet sich freilich, aus solchen Aussagen direkte Schlüsse über die konkrete Gestalt und die Anforderungen und die sozialen Konstellationen in der Arbeit zu ziehen. Hier kommen grundsätzliche theoretische Erwägungen ins Spiel, die wir im Verlauf unserer Untersuchung immer wieder herauszuarbeiten versuchten. Der formierende, organisierende wie technisierende Zugriff eines externen manageriellen Apparates auf die Tätigkeiten Anderer kann stets – aus systematischen Gründen – nur ein unvollständiger sein, mit stets höchst widersprüchlichen Effekten. Nur weil seiner Subsumtions- und Entfremdungstendenz das Gegengewicht der Selbsttätigkeit der Subsumierten und Entfremdeten die Waage hält, führt er sich nicht selbst umgehend ad absurdum. Die immer wieder aufs Neue und mit anderen Programmen angestrebte Unterwerfung der Subjekte darf nie erfolgreich sein, wenn gleichzeitig die Ausschöpfung ihrer produktiven und kreativen Potentiale gelingen soll. Das Ausschluß/Einschluß-Paradox prägt auch die informatisierte Arbeit im Netzwerk des neuen Kapitalismus. Und Castells spricht es selbst aus, zieht aber nicht die Konsequenz, wenn es bei ihm heißt: „[The] networking logic is needed to structure the unstructured while preserving flexibility, since the unstructured is the driving force of innovation in human activity.“<sup>13</sup> Das Unstrukturierte muß gleichzeitig strukturiert werden *und* unstrukturiert bleiben. Dennoch trifft die weitausholende und empirisch gehaltvolle Analyse von Castells zentrale Aspekte der Gegenwartsgesellschaft, ohne deren Deutung

eine Theorie derselben ihren Namen nicht verdient. Doch unterstellt sie zu viel innere Kohärenz und Konvergenz der beschriebenen Tendenzen, wo widerstreitende Prinzipien und Interessen – etwa zwischen ökonomischer und organisatorischer Logik – nach unseren Befunden offensichtlich sind. Sie lehnt sich zu eng an das herrschende Netz-Leitbild an und vermag in der Anpassung der Arbeitsformen an dessen Logik keinerlei Probleme auszumachen. Solche Schwächen und Fragwürdigkeiten dürften aber typisch sein für Versuche – sie stellen heute, wie angedeutet, die Regel dar –, eine Theorie der Gegenwartsgesellschaft zu entwerfen ohne eine kritische arbeitssoziologische Komponente.

Vor unseren Augen tritt der Kapitalismus in eine neue Entwicklungsphase. Sie könnte die 'informationelle' heißen, aufgrund der großen Bedeutung der Informatisierung und der Informationstechnologie; oder die 'technologische', aufgrund der großen generellen Bedeutung technologischer Innovationen und vor allem auch der sozialen Innovationen der Bedingungen technologischer Innovationen.<sup>14</sup> Dabei scheinen wir Zeugen eines Prozesses zu werden, der sich ähnlich auch schon in vergleichbaren früheren Phasen abspielte. Wenn die Gesellschaft eine Krise der bisherigen Strukturen und Institutionen der Tauschwertproduktion durchlebt, erinnert sie sich plötzlich dessen, worauf sie in Wahrheit immer schon beruht: die Gebrauchswertseite gesellschaftlicher Arbeit. Deren Produktivität und Kreativität entdeckt man dann neu – als kostbarste 'Ressource', wie es bezeichnend heißt. Neue Weisen des beherrschenden und berechnenden Zugriffs auf sie sollen dann gefunden werden. Bei dieser Suche wird jene 'Ressource' – zunächst theoretisch, dann grobpraktisch – dem angeglichen, was man zu begreifen meint oder auf was man vermeintlich problemlos zugreifen kann. Heute der 'Information' (und den entsprechenden Techniken), dem 'Netz', dem 'Markt'. Wenn sich in der Vergangenheit solche Leitbilder und Normen der Organisations- und Arbeitsgestaltung durchgesetzt hatten, begann bald wieder eine neue Runde des Verdeckens und Ausblendens der zuvor entdeckten 'Ressource'. Es folgten dann wieder andere, gleichsam regressive Leitbilder. Manches deutet darauf hin, daß wir uns heute bereits wieder an einem solchen Umschlagspunkt befinden könnten. Mit historisch und theoretisch geschärftem Blick zeigt sich so – nicht nur, aber auch – viel Altes im Neuen.

Eine wesentliche Aufgabe kritischer Arbeitssoziologie besteht also darin, gegen diese Leitbildströmungen anzuschwimmen. Sie muß die andere Seite des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses zum Gegenstand machen. Unabhängig von den Leitbildkonjunkturen muß sie die Eigenlogik, die Sperrigkeit, den Eigensinn dessen betonen und aufklären, auf was da – in stets

widersprüchlicher Weise – rationalisierend zugegriffen, was da beherrscht werden soll. Die gängigen arbeitssoziologischen Analyseperspektiven und Methoden sind einer solchen Aufgabe, wie wir sahen, nur sehr bedingt gewachsen. Und der Arbeitsvergessenheit der Gesellschaftstheorie steht die Theorievergessenheit vieler Arbeitssoziologen gegenüber. Theoretische Revisionen und methodische Öffnungen sind aber nötig. Deshalb muß auch gesellschaftstheoretisch ansetzen, wer heute der Entproblematisierung und Dethematisierung der Arbeitssphäre in der öffentlichen wie in der sozialwissenschaftlichen Diskussion entgegenwirken will. Vertrauen darf man dabei auf jenes Neue, das sich im guten Alten immer wieder findet: in den Theorien der Marx, Weber oder Castoriadis.

Unsere Anleihen bei dem gesellschaftstheoretischen Entwurf von Cornelius Castoriadis verhalfen uns zu wichtigen Einsichten in die Widersprüchlichkeit der kapitalistischen Rationalisierung und die notwendige, aber verdrängte Selbsttätigkeit im Arbeitsprozeß – und darüber, daß eine konkrete Utopie autonomer Arbeit nicht in einem luftleeren Raum schwebt, sondern daß sich ihre Keime in den alltäglichen ambivalenten Erfahrungen der Arbeitenden mit ihrer Arbeit finden lassen. Castoriadis ist hierzulande als Theoretiker des „Imaginären“ rezipiert worden, auf Resonanz stießen allenfalls seine späteren Schriften. Die Aspekte seines frühen Werkes, auf die wir uns auch beziehen konnten, sind dabei nicht wahrgenommen worden. Daß sie in den allgemeineren Konzepten des späteren Werks aufgehoben sind, zeigte indes die Idee der dualen Institution. Die Vorstellung besagt, daß zwei imaginäre Strömungen oder kulturelle Orientierungskomplexe der modernen Gesellschaft ihr Gepräge geben. Die Hauptströmung speist sich aus dem kapitalistischen Komplex, dessen Kern das Phantasma einer unbegrenzten Ausdehnung rationaler Kontrolle über die natürliche und soziale Welt bildet. Darin verbinden sich dynamische, entgrenzende Strebungen (unbegrenzte Ausdehnung) mit dem Streben nach Eingrenzung und Beherrschung (rationale Kontrolle) zu einem spannungsgeladenen Gemisch. Es ist ein Projekt der Entfesselung von Kräften, die gleichzeitig nach formal-rationalen Kalkülen beherrscht werden sollen. Das ist in nuce das Einschluß-/Ausschluß-Motiv, das unsere Betrachtung mit leitete. Und der imaginäre Gegenstrom eines Entwurfs der Autonomie, der die gesellschaftliche Institution mitbestimmt, zeichnete sich in rudimentärer, keimhafter Form in den Mikrostrukturen der Selbsttätigkeit im Produktionsprozeß ab. Die weiteren inhaltlichen Perspektiven derartiger Revisionen und Öffnungen traditioneller arbeitssoziologischer Perspektiven haben wir bereits zur Genuge erörtert. Sie gipfeln in der entscheidenden Forderung, die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion im normativen Horizont der

Entfaltung und Behinderung kollektiver wie individueller Autonomie zu analysieren. Daraus ergibt sich etwa auch als eine Konsequenz, daß die bisherige Arbeitsteilung zwischen Arbeitssoziologie und Soziologie der industriellen Beziehungen, die sich traditionell der Entwicklung 'industrieller Demokratie' widmete, kaum mehr – jedenfalls in ihren 'mikrologischen', betriebs- und arbeitsbezogenen Aspekten – aufrechtzuerhalten ist.<sup>15</sup> Und es ergibt sich weiterhin, daß die arbeitssoziologische Forschung sich wieder ernsthaft – und zwar in jenem Horizont – der individuellen Arbeitserfahrung und dem Bewußtsein der Arbeitenden zuzuwenden hat – als einer wirklich 'autonomen' Dimension indes, die nicht, wie die traditionelle Arbeitssoziologie zunächst meinte, aus diesem oder jenem Merkmal der Arbeitssituation gleichsam abzuleiten wäre.<sup>16</sup> Und fraglos müssen dabei in die Betrachtung auch die Erfahrungen vor und jenseits der Produktionssphäre – freilich als Erfahrungen mit analogen Widersprüchen und Ambivalenzen im Hinblick auf das Streben nach Autonomie – einbezogen werden. Vor, in und jenseits der Produktion ergibt sich für die Individuen eine Abfolge von – geschlechtsspezifisch eingefärbten – Stationen der Sozialisation wie der Aneignung, die sich zu einer „gebrochenen Kontinuität von Ambivalenzerfahrungen“<sup>17</sup> verknüpft, eine Kontinuität, die von der Arbeitsanalyse nicht abgeschnitten werden darf. Das gesteigerte Interesse an der Mikrologie von Herrschaftsverhältnissen, das sich aus unseren Überlegungen ergibt, macht auch methodische Entdogmatisierungen nötig. „Die Arbeitenden sind die alleinigen Experten ihrer Erfahrung“<sup>18</sup>: das ist nicht nur die neueste Managementerkennntnis, sondern auch der erste Lehrsatz einer Methodologie kritischer Arbeitsforschung. Daß der Methodenkanon in diesem Sinne erweiterungsfähig ist, zeigen – neben arbeitssoziologischen Unterströmungen, die wir erörterten – die Forschungstraditionen anderer Länder. Nicht zuletzt der teilnehmenden Beobachtung wurde hierzulande nicht die Aufmerksamkeit zuteil, die ihr speziell in herrschaftstheoretischer Perspektive gebührte. Dabei läßt sich zeigen, daß manches Vorurteil gegenüber dieser Methode entscheidend zu relativieren ist und sie vor allem keineswegs den Schluß auf größere Untersuchungseinheiten und gar – in der entsprechend kontrollierten Zusammenschau – quantitative Analysemöglichkeiten ausschließt.<sup>19</sup> Das benannte Interesse verweist allemal darauf, das Wechselspiel von Theorie und Empirie zu verlebendigen: „Theoretische Entwürfe werden nicht nur an Erfahrungen 'kontrolliert', sondern reichern sich an der Durcharbeitung des Gegenstandes mit Konkretionen an. Aus ihnen bezieht die Theorie ihre kritische Potenz und die Chance, zu den gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnissen in einer Weise Stellung zu beziehen, die provoziert, weil sie vermag, ihnen zu nahe zu treten.“<sup>20</sup>

Ein Versuch, die Besonderheiten der gesellschaftlichen und geschichtlichen Welt von den imaginären Bedeutungen und den widersprüchlichen Formen ihrer instituierten Gestalten her zu rekonstruieren, kann nicht einfach in eine weitere 'traditionelle Theorie' münden. Worum es statt dessen geht, ist „eine aporetische und dialektische Aufklärung“.<sup>21</sup> Dies meint zum einen, daß die fundamentale Kritik an der Verabsolutierung der 'Bestimmungen' der Identitäts- und Mengenlogik selbst noch gezwungen bleibt, mit 'Bestimmungen', ohne die keine Verständigung möglich wäre, zu operieren. Zum anderen aber verweist es auf das, was den Mittelpunkt des Interesses bildet: die Aufklärung verdeckter, im blinden Fleck der herrschenden Denk- und Wahrnehmungsweisen liegender Bedeutungsschichten. Den Keimen und Vorboten alternativer, autonomer Institution, in unbeachteten und unterdrückten Praktiken versteckt, gilt die Aufmerksamkeit. Die leise Stimme der Autonomie soll vernehmbar gemacht werden.

Solcherart Aufklärung will Heteronomie unterminieren. Sie kämpft mit den Waffen der Kritik gegen sie an. Kritik muß dabei, wie es Dahmer in Anlehnung an Korsch formuliert, auf dreifache Weise ansetzen: immanent, transzendental und transzendent. „Als immanente deckt sie Widersprüche im Text der Lebenslügen auf; als transzendente fahndet sie nach dem Ursprung einer defizienten Lebensform und macht den Zusammenhang 'falscher' Selbst- und Weltbilder mit einer bornierten Praxis kenntlich; als transzendente schließlich antizipiert sie die Auflösung der bestehenden Lebensverhältnisse und geht in verändernde Praxis über.“<sup>22</sup> Was hieße dies für eine kritische Arbeitssoziologie?

Ihre immanente Kritik zielte auf das aktuelle Imaginäre in der Produktion, dessen besondere Gestalten und Bearbeitungen: die Leitbilder und Managementideologien mit ihren handlungsleitenden, präskriptiven Vorgaben, ihren Bildern vom Menschen, seinen Beziehungen und seiner Kooperation, ihren Legitimationsformeln für Herrschaft. Ihre Bedeutungsanalyse und Ideologiekritik wäre darauf aus, den Beteiligten eine reflektierte, selbstbestimmte Aneignung des Imaginären zu ermöglichen. Stets 'unzeitgemäß', hätte eine kritische Arbeitssoziologie gegen die je aktuellen Leitbildströmungen anzuschwimmen und das von ihnen Ausgegrenzte und Ausgeblendete zu benennen.

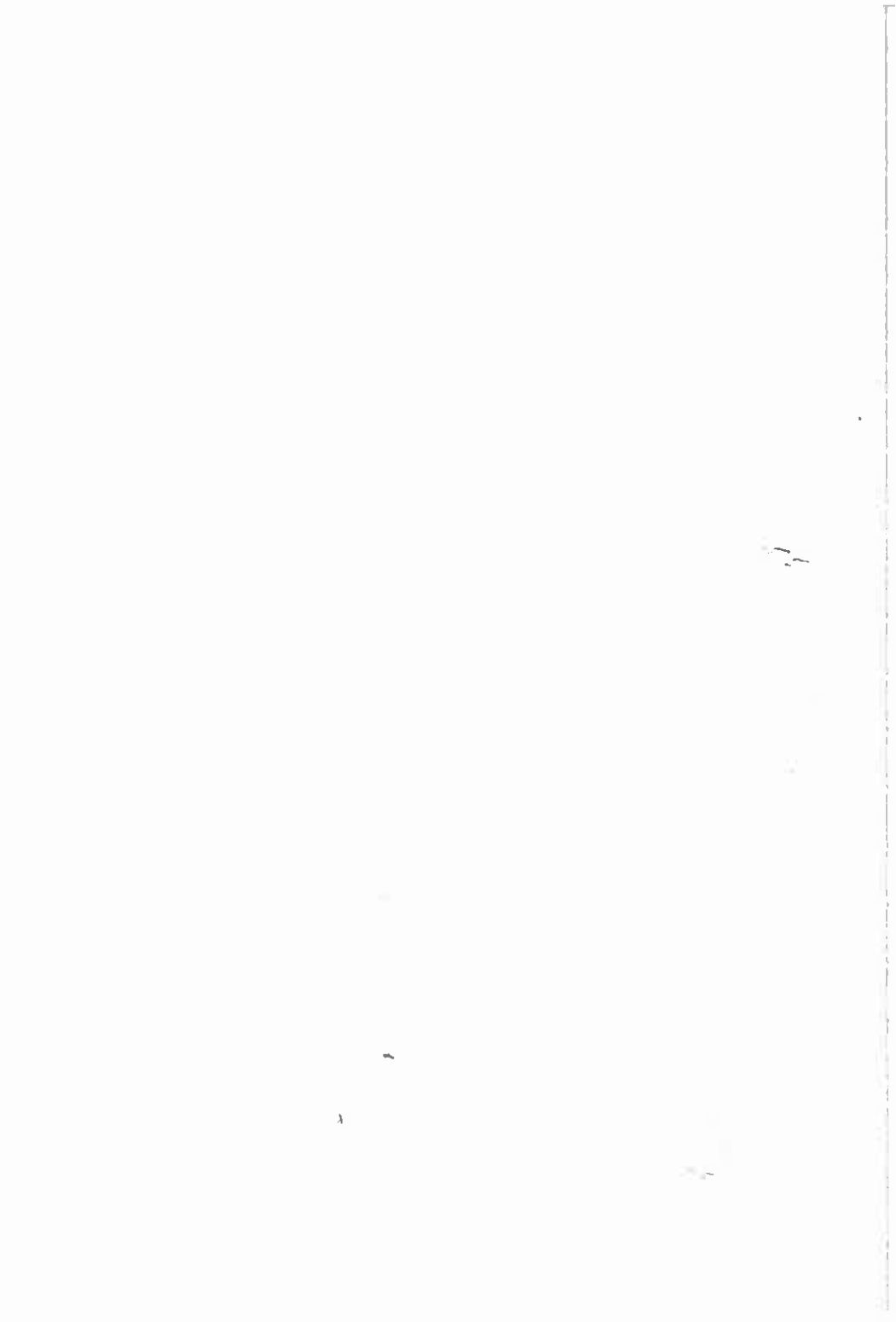
Die Aufgaben transzendentaler Kritik liegen am ehesten auf traditionellem arbeitssoziologischem Feld. Sie hätte nach den sozialen Bestimmungsgründen defizienter Praxis zu fahnden, deren konkrete Formen verstehbar und damit potentiell veränderbar zu machen. Sie fragte danach, „was mit dem Modus moderner Organisation in der Welt angerichtet wird“<sup>23</sup>, in welcher Weise und wodurch zumal jener machtvolle Modus Restriktionen, Repressio-



nen und die Ausbeutung von Selbsttätigkeit und dadurch die Unterdrückung von Keimen der Autonomie bewirkt. Ihr konzentriertes Augenmerk richtete sich daher auf diejenigen Krisensymptome der Produktionsorganisation, die sich in den widersprüchlichen Handlungsanforderungen ausdrücken, die Selbsttätigkeit notwendig machen. Dies implizierte freilich, unbeachtete 'Randphänomene' und den herrschenden instituierten Zwecken widerstrebende Erfahrungen weit ernster zu nehmen als bisher und dem vermeintlichen „Abhub der Erscheinungswelt“<sup>24</sup>, der die Kehrseite, das Unterleben der Organisation bevölkert, in dichten arbeitssoziologischen Beschreibungen und Interpretationen zur Sprache zu verhelfen.

Ihre transzendente Kritik schließlich hätte Ansätze zu alternativen, selbstbestimmten Formen der Regulation der Selbsttätigkeit der Arbeitenden zu rekonstruieren und mischte sich in den politischen Kampf um deren Verwirklichung ein. Die anzustrebenden Formen der „industriellen Autonomie“<sup>25</sup> können abstrakt als kollektive Aneignung der Institution der Arbeit im Sinne einer expliziten, reflektierten und egalitären Partizipation an dieser Institution beschrieben werden. Ihren normativen Dreh- und politischen Angelpunkt fände eine solche kritische Arbeitssoziologie in der alten, aber immer wieder verdrängten Frage nach den Voraussetzungen und möglichen Formen realer Demokratie in der Produktion.

Vielleicht ist ein Bild von Magritte, *Die Arbeiten des Alexander* betitelt<sup>26</sup>, kein schlechtes Symbol für die Natur jener Rätsel, an deren Aufklärung die arbeitssoziologische Imagination sich abarbeiten müßte. Es stellt einen Baumstumpf dar, dessen Stamm gerade abgeschlagen worden ist und dessen Wurzel eine am Boden liegende Axt fest umklammert hält. Das Bild wirft die Frage auf, wie es denn möglich war, daß die Axt den Baum fällte, wo doch dessen Wurzel die drohende Gefahr, durch Anverwandlung gleichsam, längst zu bannen vermochte. In paradoxer Weise ein Eigenes scheint immer schon gewesen, was doch die tödliche Wunde schlug. Ein solches Rätselbild ist auch die heteronome Arbeit, die stets eine Selbsttätigkeit der Arbeitenden impliziert, in der ihre Autonomie als Möglichkeit aufscheint.



# Anmerkungen

## Einleitung

- 1 Castells 1996. Es handelt sich um den ersten Band einer *The Information Age* betitelten, imponierenden dreibändigen Zusammenschau und Interpretation der globalen sozioökonomischen, kulturellen und politischen Entwicklungstrends. Auch die beiden anderen Bände liegen inzwischen vor (Castells 1997 und 1998).
- 2 Vgl. Castells 1996, S. 15ff. Hier ist nicht der Ort, auf die ausufernde Debatte über die postindustrielle Gesellschaft, die 'Informationsgesellschaft' oder die 'Wissensgesellschaft' einzugehen. Für unsere Zwecke genügt es, daß Castells ein empirisch gehaltvolles Gesamtbild der aktuellen Situation und der Tendenzen der Weltgesellschaft zeichnet, in dem sich der Gegenstand unserer Untersuchung gut verorten läßt.
- 3 Vgl. ebd., S. 60ff.
- 4 Vgl. ebd., S. 151ff.
- 5 Vgl. ebd., S. 159f.
- 6 Vgl. Voß/Pongratz 1998 oder Zielcke 1996.
- 7 Vgl. Castells 1996, S. 471ff. Zum heftig diskutierten 'Komplex' der neuesten Welle der Internationalisierung des (Finanz-) Kapitals vgl. z. B. auch Altwater/Mahnkopf 1996 und Hübner 1998.
- 8 Vgl. ebd., S. 472.
- 9 Beckenbach/van Treeck 1994.
- 10 Ebd., S. 3.
- 11 Ebd.
- 12 Ebd., S. 6.
- 13 Ebd., S. 4ff.
- 14 Weber 1904, S. 214.
- 15 Beckenbach/van Treeck 1994, S. 3 (in Anlehnung an Weber 1904, S. 214).
- 16 Baecker 1994b, S. 22.
- 17 Ebd.
- 18 Ebd.
- 19 Ebd., S. 23.
- 20 Wohingegen die Antwort der zeitgenössischen Gesellschaftstheorie und Sozialphilosophie – sofern ihnen überhaupt noch etwas zu dieser Frage einfällt, was heute, sehr im Unterschied zu den sechziger und siebziger Jahren, kaum mehr der Fall ist (vgl. Honneth 1993, S. 237f. sowie Honneth 1994, S. 61) – ein entschiedenes 'Nichts!' wäre (vgl. Gorz 1989 oder, freilich differenzierter, Habermas 1980, S. 482ff.).
- 21 Baecker 1994b, S. 26.
- 22 Ebd.
- 23 Allerdings hatte Castells offenbar kein sonderlich gutes Gewissen dabei, den vielen bereits existierenden Verlegenheitsbegriffen für die Gegenwartsgesell-

schaft noch weitere hinzuzufügen (vgl. Castells 1996, S. 21, Fußnote 33). Was konkrete Ausführungen zum Thema Arbeit anbelangt, so betont Castells neben den Umwälzungen des Arbeitsprozesses (S. 240ff.) vor allem die Fragmentierungs- und Individualisierungseffekte auf dem Arbeitsmarkt und bei den Arbeitsbeziehungen sowie den Machtzuwachs für Kapital und Management, die der Übergang zum informationellen Kapitalismus mit sich bringe (S. 272ff. und S. 474ff.).

- 24 Vgl. Sperling 1994, passim.
- 25 Müller-Jentsch 1994a, S. 657.
- 26 Sperling 1994, S. 12.
- 27 Müller-Jentsch 1994a, S. 659.
- 28 Ebd., S. 657f.
- 29 Ebd., S. 659.
- 30 Vgl. Müller-Jentsch 1994b.
- 31 Ebd., S. 364.
- 32 Schumann u.a. 1994.
- 33 Kern/Schumann 1984.
- 34 Schumann u.a. 1994, S. 657.
- 35 Vgl. Womack u.a. 1990.
- 36 Vgl. Schumann u.a. 1994, S. 17f. und S. 657ff.
- 37 Ebd., S. 652.
- 38 Ebd., S. 659.
- 39 Ebd.
- 40 Ebd., S. 656.
- 41 Schumann 1998, S. 19f.
- 42 Oder wie es Kern bereits vor längerem formulierte: „Das Projekt der befreiten Arbeit, für uns früher nur denkbar als Aufhebung des Kapitalverhältnisses, wird heute vom Kapital, in miniaturisierter Form freilich, als Effizienzkonzept selbst in Szene gesetzt.“ (Kern 1989, S. 202)
- 43 Rammert 1983, S. 44.
- 44 Ebd., S. 46.
- 45 Littek 1983, S. 121.
- 46 So viel Ende wie heute war wohl noch nie. Man denke nur an das traurige Schicksal, welches das Subjekt oder den Menschen, die Philosophie und auch die Geschichte bereits vor längerem erlitt. Im engeren Bereich sozialwissenschaftlicher Gegenwartsdiagnose, in dem wir uns hier bewegen, stehen immerhin auch schon die Arbeitsteilung (Kern/Schumann 1984), die Klassen (vgl. z. B. Beck 1986, S. 134) und die Arbeit selbst (Rifkin 1994) auf der Verlustliste. Freilich, weitergehen muß es dann doch immer wieder, auch wenn man manchmal nicht ganz begreift, wie. Doch wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein – oder auch bloß ein Präfix: *Post*.
- 47 Nicht völlig ausschließen können wir natürlich, daß manch zitierte schrille Formulierung womöglich auf einen bewußt saloppen, allzu sorglosen, gleichsam augenzwinkernden Gebrauch von Kategorien wie Heteronomie, Emanzipation

oder Freiheit zurückzuführen ist, der sich einstellen mag, wenn man meint, öffentliche Aufmerksamkeit für industriesoziologische Themen überhaupt nur noch mit immer spektakuläreren Meldungen gewinnen zu können. Die eigentlichen Probleme, die in den dargestellten Einschätzungen zum Vorschein kommen, sind jedoch theoretischer Natur.

- 48 „There has been no transformation in the workforce, and there has been no sweeping metamorphosis.“ (Argyris 1998, S. 99) Argyris gehörte vor nunmehr über vierzig Jahren neben McGregor und Likert zu den Pionieren heutiger Vorstellungen von partizipativem Management (vgl. Argyris 1957 und Bolle De Bal 1992).
- 49 Vgl. Schumann 1998.
- 50 Vgl. Springer 1998 und 1999.
- 51 Zur Geschichte dieser Diskussion vgl. den Überblick bei Pankoke 1990.
- 52 Vgl. Arnason 1988, S. 11ff.
- 53 Wie Beckenbach/van Treeck 1994, S. 6 hervorheben.
- 54 Der, wie Schmiede bereits vor mehr als zehn Jahren feststellte, mit einer „kaum noch erkennbare[n] Einbindung der industriesoziologischen Forschung in breitere gesellschaftstheoretische Fragestellungen“ einhergeht (Schmiede 1986, S. 176).
- 55 „Wahrscheinlich gibt es Anfang der 90er Jahre keinen gesellschaftlichen Bereich, in dem so radikal und verbindlich mit neuen Institutionalisierungsformen experimentiert wird wie in der Industrie. [...] In einer noch nicht absehbaren Weise gilt das auch für Machtstrukturen, Herrschaftsformen und ‘industrielle Beziehungen’, die sich in einem tiefgreifenden Wandel befinden. In solchen Zusammenhängen ergeben sich Möglichkeiten, die gesamtgesellschaftlichen Bezüge wieder aufzubauen, die in den 70er Jahren weitgehend verlorengegangen sind. Industrielle Sozialstrukturen haben nach wie vor die harte Verbindlichkeit (gesellschaftlich erzeugter) ökonomisch-technologischer Zwänge; gleichzeitig sind sie in den letzten Jahren in einer Weise fragil geworden, die noch vor einem Jahrzehnt unvorstellbar war. Diese Kombination ist wissenschaftlich aufschlußreich und politisch-praktisch von großer Bedeutung.“ (Hack 1994, S. 68f.)
- 56 So lautet der Titel der 1981 erschienenen deutschen Übersetzung des Buches *Contested Terrain* von Edwards (1979), das die Konjunktur der Themen ‘Kontrolle’ und ‘Arbeitspolitik’ in den darauffolgenden Jahren zu befördern half.
- 57 Vgl. Beckenbach 1991, S. 163-182.
- 58 Vgl. Giddens 1984, S. 67 und Elias 1970, S. 77.
- 59 Vgl. Wolf u.a. 1992.
- 60 Die Buchfassung des Endberichts wird Klaus Dörre in Kürze vorlegen. An früheren Veröffentlichungen aus dem Projektzusammenhang sind zu nennen: Dörre u.a. 1993, Dörre/Neubert 1995, Dörre 1996.

## II. Die Hauptströmungen der Arbeitssoziologie und das Problem der Heteronomie

- 1 Russell 1935, S. 12.
- 2 So lautet sinngemäß die Arbeits-Definition von Tilly/Tilly 1998, S. 22.

- 3 Vgl. ebd., S. 22f. Besonders die feministisch orientierte Forschung hat diese Erkenntnis befördert.
- 4 Wir werden im folgenden, wie bereits in der Kapitelüberschrift, fast nur noch die Ausdrücke Arbeitssoziologie und arbeitssoziologisch verwenden – nicht nur der Einfachheit halber, sondern weil es schlicht den übergreifenden Gesichtspunkt bezeichnet.
- 5 „Insoweit ‘Industrialisierung’ – mit ihrem doppelten Moment der Technisierung und Organisierung nicht nur von Güterproduktion, sondern von immer neuen gesellschaftlichen Funktions- und Lebensbereichen – den zentralen Impuls der Entstehung und Entwicklung von industriellen Gesellschaften darstellt und insoweit Soziologie als Wissenschaft selbst ein Produkt eben dieses Prozesses ist, sind die sozialen Strukturen und Prozesse, in denen sich Industrialisierung vollzogen hat und vollzieht, von Anbeginn an zentrales Thema von Soziologie schlechthin.“ (Lutz/Schmidt 1977, S. 101) Oder wie es Dahrendorf Mitte der sechziger Jahre in seiner Einführung in die Industrie- und Betriebssoziologie formuliert: „In der Industriegesellschaft sind Industrie und Industriebetrieb nicht nur eine neben anderen Institutionen. Wirtschaftlich, sozial und kulturell bilden sie den strukturellen Brennpunkt dieser Gesellschaften.“ (Dahrendorf 1965, S. 128) Deshalb auch das – bis dahin – außerordentlich große Interesse an industriesoziologischen Fragestellungen: „Es dürfte schwer sein, den Namen eines deutschen Soziologen zu nennen, der sich nicht mit industrie- und betriebssoziologischen Problemen beschäftigt hat.“ (ebd., S. 52f.)
- 6 Vgl. Lutz/Schmidt 1977, S. 168 (unter Bezug auf Geiger).
- 7 Ebd., S. 168f.
- 8 Ebd., S. 169.
- 9 Die ideologiekritische Perspektive auf Herrschaft in der industriellen Produktion bildet den Schwerpunkt der Arbeit von Schumm-Garling 1972; vgl. auch Ullrich 1977, S. 13ff.
- 10 Pirker u.a. 1955.
- 11 Lutz/Willener 1961 und Lutz 1975.
- 12 Vgl. z. B. Pirker 1964.
- 13 „Für uns war der industrielle Großbetrieb der strategische Ansatzpunkt [zur Gesellschaftsveränderung; H. W.], an dem die Gewerkschaften den Angriff – im Sinne der Lokomotive des Fortschritts – unternehmen sollten. Wir sahen nach den Erfahrungen mit der Verfassung, auf der Ebene der Kommune, nur noch einen operativen Raum, in den wir eindringen zu können glaubten, das war der industrielle Großbetrieb, und zwar in allen Zweigen, die in technologischen Veränderungen sich befanden.“ (Pirker in Jander 1988, S. 67)
- 14 Beckenbach 1991, S. 46.
- 15 Vgl. Pirker 1964.
- 16 Pirker u.a. 1955, S. 382.
- 17 Ebd., S. 33.
- 18 Hätte das Management bereits durchgehend „rationale Einsichten in die betrieblichen Abläufe“, dann wäre die empirische Forschung im Industriebetrieb sozusagen überflüssig (vgl. ebd., S. 38). Die verschiedenen Ordnungsversuche des

Managements sind nicht bereits mit einer solchen „rationalen Einsicht“ zu verwechseln. „Der Industriosozologe, der diese Ordnungsversuche des Managements als ‘dem Wesen des Industriebetriebs’ von vornherein entsprechend ansieht, geht an einer der wichtigsten Fragestellungen seiner Wissenschaft vorbei, die gerade darin besteht, die Objektadäquatheit oder -unadäquatheit von Vorstellungen, Institutionen und Methoden der Beeinflussung sozialer Vorgänge im industriellen Großbetrieb zu prüfen.“ (Ebd., S. 39)

- 19 Vgl. Schmidt 1970, S. 173ff.
- 20 Pirker u.a. 1955, S. 37. „Beide Umstände demonstrieren“, so fahren die Autoren fort, „daß die Aufgabe der sozialen Rationalisierung nur als gemeinsame Leistung des Managements, der Belegschaften, der Gewerkschaften und der Sozialwissenschaftler angegangen und optimal gelöst werden kann.“ (ebd.) Sie plädieren daher für den „Einbau einer industriosociologischen Untersuchungsstelle in die Gesamtorganisation des Managements“ (ebd.).
- 21 Dieser neue Arbeitertyp „stellt keine moralischen Erwartungen an den Betrieb, das Management und die organisierte Gesellschaft, er erwartet jedoch von Betrieb und Management Chancen und Angebote und damit eine grundsätzliche Anerkennung seiner Selbstbestimmung.“ (ebd., S. 373) Er ist der Rationalisierung gegenüber aufgeschlossen. „Das elementare Bedürfnis nach Selbstbehauptung und Selbstbestimmung drückt sich in [seinem; H. W.] Bedürfnis nach Terminierung der Arbeit und der Organisation (sei es Management, seien es Gewerkschaften) und nach Entideologisierung und Entheroisierung des öffentlichen Lebens innerhalb und außerhalb der Betriebe aus.“ (ebd., S. 375)
- 22 Lutz 1992, S. 113f.
- 23 Pirker u.a. 1955, S. 378f.
- 24 Ebd., S. 436.
- 25 Vgl. Lutz/Schmidt 1977, S. 188ff.
- 26 Lutz 1975.
- 27 „Leistungsentlohnung wird hier als Instrument betrieblicher Herrschaft und betrieblicher Verwertung menschlicher Arbeitskraft verstanden, das im Industrialisierungsprozeß dann zentrale Bedeutung erlangt, wenn der Entwicklungsstand der Produktionsweisen und – korrelativ – der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen es verbieten, die Erbringung der vom Betrieb benötigten Arbeitsleistung ausschließlich durch unmittelbaren physischen und ökonomischen Zwang zu garantieren. Lohnanreize sind somit ein Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebs von einem äußeren zu einem inneren Prozeß und den Arbeiter – über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst – zum Agenten seiner eigenen Disziplinierung zu machen.“ (Lutz 1975, S. 28)
- 28 Ebd., S. 35.
- 29 Ebd., S. 36.
- 30 Ebd., S. 38.
- 31 Popitz u.a. 1957.
- 32 Vgl. Beckenbach 1991, S. 52.
- 33 Bahrdt 1959, S. 116.

- 34 Vgl. ebd., S. 119.
- 35 Ebd., S. 121 (Bahrtdt zitiert hier Marx).
- 36 Vgl. Bahrtdt 1956.
- 37 Vgl. Pirker 1964 (in positiver Anknüpfung an die bekannte Formel von Engels).
- 38 „Die sozialen Verhältnisse sind eng verknüpft mit den Produktivkräften. Mit der Erwerbung neuer Produktivkräfte verändern die Menschen ihre Produktionsweise, und mit der Veränderung der Produktionsweise [...] verändern sie alle ihre gesellschaftlichen Verhältnisse. Die Handmühle ergibt eine Gesellschaft mit Feudalherren, die Dampfmühle eine Gesellschaft mit industriellen Kapitalisten.“ (Marx 1847, S. 130) Neben Bahrtdt insistiert vor allem Pirker darauf, daß sich entsprechende Thesen „als keineswegs so falsch gegenüber den Möglichkeiten der gesellschaftlichen Entwicklung [erweisen], wie die Kritiker des Marxismus es heute gerne haben möchten.“ (Pirker 1964, S. 181)
- 39 Lutz/Schmidt 1977, S. 193.
- 40 Lutz 1983, S. 181.
- 41 Ebd., S. 178.
- 42 Vgl. auch Brandt 1984 und Rammert 1992.
- 43 Vgl. Dahrendorf 1965, S. 71.
- 44 Lutz/Schmidt 1977, S. 181.
- 45 Vgl. ebd., S. 182. Die Forderung nach dem Primat des Ökonomischen erhob Littek. Der Strategie-Ansatz wurde bekanntlich am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München entwickelt (vgl. Bechtle 1980).
- 46 Lutz 1969, S. 248.
- 47 Ebd., S. 248f.
- 48 Kern/Schumann 1970, Kern/Schumann 1977.
- 49 Wir verwenden hier – man möchte fast sagen, wie *tout le monde* – die Kuhn'schen Begriffe (vgl. Kuhn 1967) im Anschluß an die oben zitierten Passagen von Lutz bloß in ganz lockerer Analogie und – wie bereits in der Einleitung ausgeführt – ohne die Absicht, daran wirklich eine wissenschaftshistorische und -soziologische Betrachtung anzuschließen.
- 50 Brandt 1984, S. 263.
- 51 Dem korrespondiert die Beobachtung, daß ein genuines Interesse an Grundlagenproblemen der Arbeitsanalyse spätestens seit Mitte der achtziger Jahre verlorengegangen zu sein scheint. Die Analysebegriffe werden in den empirischen Studien nicht mehr explizit definiert und operationalisiert, und ihre theoretischen Implikationen bleiben meist im Verborgenen (vgl. Moldaschl 1991, S. 45). Umso wichtiger ist es, diese verborgenen Implikationen herauszuarbeiten und sich ihren Einfluß auf die Eigenart der Befunde bewußt zu machen.
- 52 Um Mißverständnissen vorzubeugen: Das heißt natürlich nicht, daß dieser Ansatz den Blick nicht auf andere wichtige Zusammenhänge hinlenkte und daß er keine Meriten besäße. Worin diese für uns bestehen, wird im folgenden mit anklängen und in Abschnitt 3 dieses Kapitels wieder aufzunehmen sein. Uns geht es hier 'nur' um das Problem der Heteronomie. Was hier beabsichtigt ist, ist also nicht etwa eine 'Gesamtwürdigung' des Göttinger Ansatzes, sondern der Hinweis auf seine herrschaftssoziologischen Schwachstellen. Dabei läßt sich kaum



vermeiden, auf – insbesondere den arbeitssoziologisch vorbelasteten Leserinnen und Lesern – Wohlbekanntes und schon oft Dargestelltes aus unserem Blickwinkel nochmals relativ ausführlich einzugehen.

- 53 Vgl. Kern/Schumann 1977, S. 17 und S. 33.
- 54 „Das Erkenntnisinteresse unserer Untersuchungen zielt letztlich auf die Bedingungen gesellschaftsverändernden Klassenhandelns“, heißt es im Vorwort zur Studienausgabe (ebd., S. 13).
- 55 Vgl. ebd., S. 21.
- 56 Kern/Schumann 1970, Teil II, S. 36. Diese Begriffsbestimmung knüpft an Popitz u.a. 1957 an. Der letzte Satz ist natürlich eine Miniatur des Marxschen Hand- und Dampf-mühlensatzes.
- 57 Kern 1998, S. 124.
- 58 Vgl. Kern/Schumann 1977, S. 21.
- 59 Vgl. ebd., S. 18.
- 60 Vgl. ebd., S. 22. Daß ~~das~~ diese Ansicht kaum haltbar zu sein scheint, sei hier nur angemerkt.
- 61 Ebd.
- 62 Gewiß wird zunächst noch, wie erwähnt, darauf verwiesen, daß das Lohnarbeitsverhältnis und die Stellung zu den Produktionsmitteln auch weiterhin wichtige gemeinsame bewußtseinrelevante Erfahrungselemente konstituieren (die genannten defizitären Entlohnungs-, Partizipations- und Arbeitsmarktbedingungen). Diese Momente der Lohnarbeitersituation, so heißt es ausdrücklich, „behalten unabhängig von den Differenzierungen der Arbeit Geltung.“ (ebd.) Zu fragen sei daher eigentlich, welche Momente (die eher vereinheitlichenden oder die differenzierenden) das Lohnarbeiterbewußtsein *entscheidend* prägen. Welches Moment das entscheidende ist, wäre demnach *empirisch* zu klären. Diese selbst im gewählten Bezugsrahmen folgerichtige Fragestellung bleibt allerdings für den Untersuchungsansatz folgenlos und geht in den Bewußtseinsanalysen verloren.
- 63 Kern 1989, S. 201.
- 64 Vgl. Kern/Schumann 1977, S. 18.
- 65 Ebd., S. 52.
- 66 Ebd., S. 53.
- 67 In dieser Perspektive werden vier Funktionen (auch Arbeitsfunktionen genannt) in einem Arbeitsprozeß unterschieden: Zuführung und Abnahme des Arbeitsgegenstands, Gestaltung (Planung und Ausführung) des Arbeitsablaufs, Kontrolle sowie schließlich Korrektur des Arbeitsablaufs (vgl. ebd., S. 54). Angeknüpft wird hier an die „Organersatz“-These Gehlens (der sich seinerseits u.a. auf das von dem Ingenieur H. Schmidt formulierte „Drei-Stufen-Gesetz“ der Technikevolution stützt; vgl. Gehlen 1957, insbes. S. 17ff.), deren damalige Attraktivität (vgl. Habermas 1968, S. 55f.) sich dem Umstand verdankt, daß sie sich nahtlos in das industriegesellschaftliche Entwicklungs-‘Paradigma’ fügt: indem sie eine unmittelbar aus der menschlichen Natur sich ergebende, vorsoziale Logik der technischen Entwicklung postuliert.
- 68 Vgl. Gottschalch/Ohm 1977, S. 350f., die vor allem auch das Ausblenden des Notwendigwerdens von menschlichen Eingriffen neuen Inhalts auf fortgeschrittenem Mechanisierungsniveau monieren.

- 69 „Durch den Vorgang der Mechanisierung werden diese ursprünglich menschlichen Funktionen mehr und mehr auf die technischen Einrichtungen verlagert. Im Extremfall ergibt sich als Gegensatz des reinen Handbetriebs die vollautomatische Produktion, in der alle vier Funktionen den Produktionseinrichtungen übertragen sind, so daß sich der Mensch auf die Grundplanung des Ablaufs, auf die Vorgabe der aus dieser Planung resultierenden Produktionsnormen und auf die Kontrolle des Gesamt Ablaufs beschränken kann.“ (Kern/Schumann 1977, S. 55) Resultate der Klassifikationsbemühungen sind, wie bekannt, ein neunstufiges Schema der Mechanisierungsgrade und die Unterscheidung relevanter industrieller Prozeßtypen (Stoffumwandlung, -verformung etc.; vgl. ebd., S. 57ff.).
- 70 „Alle Arbeitsakte, die [...] ein und demselben Zweck dienen, die also ein gemeinsames Thema haben, werden als eine Funktion behandelt.“ (ebd., S. 65) Die in der Analyse zur Kennzeichnung von Arbeitsplätzen verwendeten Arbeitsfunktionen sind: Kontrollieren; Bearbeiten, Bedienen, Dosieren, Montieren, Reinigen, Sortieren, Transportieren, Verpacken; Regulieren, Steuern, Umstellen, Schalten; Einrichten, Montieren, Reinigen, Reparieren, Warten (bezogen auf Instandhaltungs-/Störungssituationen); Informieren und Leiten (ebd., S. 66f.).
- 71 Das fällt umso mehr auf, als diese Momente bei der Klassifikation technischer Einrichtungen als wichtige Dimension von Arbeit noch genannt werden (s. o., Anm. 67 und 69). Vgl. dazu auch Gottschalch/Ohm 1977.
- 72 Kern/Schumann 1977, S. 69 (Hervorhebung durch mich, H. W.).
- 73 Ebd., S. 70.
- 74 Ebd.
- 75 Vgl. Gottschalch/Ohm 1977, S. 354f.
- 76 Kern/Schumann 1977, S. 70.
- 77 Ebd., S. 72.
- 78 Ebd., S. 73.
- 79 Ebd., S. 69. Notieren wir auch hier den – in der Perspektive einer ‘*arbeiterbezogenen*’ Analyse – merkwürdigen Nachvollzug der Verkehungen und Verdinglichungen der Logik einer *Kapitalperspektive* auf Arbeit: die zum Subjekt beförderten Arbeitsbedingungen unterwerfen den Arbeiter dem Diktat eines fremden Willens, sie sind es also, die – wie in den bekannten Marxschen Formulierungen im *Kapital* – den Arbeiter ‘anwenden’. Und nicht etwa jener fremde Wille ist es, der sich ihrer bedienen muß, um seine partikularen Zwecke zu verwirklichen – und der die Arbeiter dadurch einem spezifischen Herrschaftsverhältnis unterwirft. In solchen Formulierungen wird der Arbeitende aus einer ‘Anhängelperspektive’ (Knapp 1981, S. 9) betrachtet. Sie entspricht einer Marx-Rezeption, ‘die, der Darstellungslogik der Kritik der politischen Ökonomie des *Kapitals* folgend, von der Annahme der objektiven Strukturzusammenhänge her geradewegs zu den Subjekten und ihren Handlungspotentialen vorzustoßen können glaubt. [...] In dieser Blickrichtung aber trifft man die Produzenten nur in dem Abschnitt, in dem das Kapital sie anwendet: als ‘gefesseltes Subjekt’.“ (Ebd., S. 24)
- 80 „Wir orientieren uns hier an den Erscheinungsformen der entfremdeten Arbeit“, wie sie Marx in den Ökonomisch-philosophischen Manuskripten dargestellt

habe, heißt es hierzu in einer Anmerkung zur 1. Auflage (Kern/Schumann 1970, Teil II, S. 22, Anm. 40).

81 Vgl. Marx 1844, S. 511ff.

82 Kern/Schumann 1970, Teil I, S. 235.

83 Ebd. Die Statements stammen, wie auch die noch folgenden, aus dem Material der Arbeiterinterviews, die nach Ansicht von Kern und Schumann gar nicht zur Erhebung 'objektiver Gegebenheiten' der Arbeit geeignet sind und zum Zwecke der Bewußtseinsanalyse durchgeführt wurden (siehe dazu weiter unten).

84 Siehe den Abschnitt 2 dieses Kapitels.

85 Kern/Schumann 1970, Teil I, S. 230f.

86 Kern 1998, S. 115. Anders verhält es sich mit den Analysen des Arbeiterbewußtseins, die sofort zum Anlaß vehementer theoretisch-methodischer Kritik wurden (vgl. Knapp 1981), die die Göttinger in der Folge zu weitreichenden Revisionen bewegte (vgl. Schumann u.a. 1982; siehe auch weiter unten), bevor dieser Forschungsstrang schließlich fast zur Gänze aufgegeben wurde.

87 Brose 1998, S. 137.

88 Vgl. Knapp 1981, S. 143.

89 Ebd.

90 Kern/Schumann 1977, S. 44.

91 Ebd., S. 30.

92 „Das Interview allein eignet sich nur dazu, die subjektiven Reaktionen des Befragten auf die objektiven Gegebenheiten seiner Arbeit festzustellen [...]“ (ebd.) „Die Methode des Arbeiterinterviews ist für eine objektive Analyse der Industriearbeit ungeeignet.“ (ebd., S. 44)

93 Kollidiert das objektive Bild des Forschers, wie es in den Bewußtseinsanalysen nicht selten der Fall ist, mit den subjektiven Urteilen der Arbeitenden über ihre Arbeit, müssen sich diese bisweilen harsche Kritik gefallen lassen. Wir hatten oben schon die diesbezüglich einschlägigen Interpretationen einiger Interviewpassagen zitiert. Als weiteres Beispiel sei auf den Umgang mit den Einschätzungen der 'Arbeitsfolgen' bei der Umstellung von Maschinenführungsarbeit auf Tätigkeiten der Automatenkontrolle durch die Betroffenen hingewiesen (vgl. Kern/Schumann 1970, Teil II, S. 207). Für die Erwägung, daß in diesem Fall vielleicht die eigene Wahrnehmung der Arbeitsrealität ihre Trübungen und Blindstellen besitzen könnte, sind den Forschern solche Kollisionen kein Anlaß.

94 Kern/Schumann 1977, S. 45.

95 Ebd. Vgl. auch ebd., S. 48, wo dann beiläufig mitgeteilt wird, daß die Forscher zum Zwecke einer detaillierten Unterrichtung über die Arbeitssituation „sozusagen vor Ort mit der Mehrzahl der Befragten ausführliche Gespräche führten.“

96 Ebd., S. 46.

97 Die später geübte Selbstkritik an „einer zu wenig problematisierten Anwendung der Methoden hochspezialisierter Erfahrungswissenschaft“ (ebd., S. 13) bezieht sich fast ausschließlich auf die Anwendung des Einzelinterviews (vgl. ebd., S. 13ff.).

98 Dieser Mangel kennzeichnet nach dem Urteil von Knapp (1981, S. 143f.) die gesamte damalige arbeitssoziologische Forschung. Man muß wohl hinzufügen: bis heute.

- 99 Die Tabuisierung der teilnehmenden Beobachtung hat im Hauptstrom der deutschen Arbeitssoziologie eine lange Tradition. Vgl. z. B. auch die abfälligen Bemerkungen von Pirker u.a. 1955, S. 36. Das hat dazu geführt, daß die teilnehmende Beobachtung im arbeitssoziologischen Kontext hierzulande nur überaus selten zum Einsatz kam (zwei wichtige Ausnahmen sind Thomas 1964 und Lichte 1978, auf die wir im nächsten Kapitel noch ausführlich eingehen). Ganz anders in Frankreich (vgl. Peneff 1996) und vor allem in Großbritannien und den USA, wo im Lauf der Jahrzehnte eine Fülle von Organisations-‘Ethnographien’ entstand, die sich zumeist der teilnehmenden Beobachtung bedienten (vgl. Hodson 1998).
- 100 Vgl. Lutz 1969, S. 236.
- 101 „Viele der Entwicklungen industrieller Arbeit, die – wie etwa die Qualifikationspolarisierung – bislang als unmittelbare Auswirkung technischer Fortschritte erschienen waren, stellen sich nunmehr überwiegend, wenn nicht ausschließlich als Ergebnis arbeitsorganisatorischer Maßnahmen dar.“ (Lutz 1983, S. 172.)
- 102 Vgl. ebd., S. 172f. Siehe auch Springer 1987.
- 103 Lutz 1983, S. 174.
- 104 Schumann u.a. 1982, S. 18.
- 105 Vgl. Brandt 1984.
- 106 Ekardt u.a. 1992, S. 260.
- 107 Vgl. Brandt 1984, S. 263. Zur Kritik am Frankfurter ‘Subsumtions-Ansatz’ vgl. etwa Bergmann 1989 und Neuendorff 1989.
- 108 Anzuführen ist in diesem Zusammenhang insbesondere die auch sonst (s. u.) wichtige Studie *Rationalisierung, Krise, Arbeiter* von Schumann, Einemann, Siebel-Rebell und Wittemann (Schumann u.a. 1982), die versucht, sich mit der Kategorie des Verwertungskonzepts des Einzelkapitals (ausdifferenziert, je nach ‘Politikfeld’, in das Absatzmarkt-, Einkaufsmarkt- und das Produktionskonzept) der Perspektive betrieblicher Politik zu nähern.
- 109 Brandt 1984, S. 263f.
- 110 Schumann u.a. 1982.
- 111 Ebd., S. 297.
- 112 Vgl. ebd., S. 445f.
- 113 Ebd., S. 551 (Hervorhebung durch mich, H. W.). -
- 114 Ebd., S. 466.
- 115 Vgl. ebd., S. 555.
- 116 Fricke 1975.
- 117 Ebd., S. 23.
- 118 Ebd., S. 22.
- 119 Ebd., S. 34.
- 120 Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987.
- 121 Ebd., S. 19.
- 122 Burawoy 1979.
- 123 Vgl. Weltz/Lullies 1983.
- 124 Vgl. z. B. Bergmann u.a. 1986.
- 125 Kern/Schumann 1984.

- 126 Die Schwerpunktverschiebung zeigt sich neben der breiten Darstellung von Konzeptvarianten und von Linienauseinandersetzungen im Management vor allem auch umgekehrt in der relativ geringen Anzahl von Arbeitsanalysen, die durchgeführt wurden (vgl. ebd., S. 333ff.).
- 127 Vgl. ebd., S. 23ff.
- 128 Ebd., S. 324.
- 129 Ebd., S. 327 (Hervorhebung im Original).
- 130 Vgl. Malsch/Seltz 1987.
- 131 Seltz/Hildebrandt 1985, S. 91 (Hervorhebungen durch mich). Exemplarisch für eine ganze Reihe weiterer reiner 'Einführungsstudien' in diesem Sinne seien hier noch die Arbeiten von Braczyk 1992 und von Seitz 1993 angeführt.
- 132 Keller 1995, S. 1. (Es handelt sich hier um ein Zitat aus einer Publikation des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung, Berlin.)
- 133 Die im übrigen, darin ganz den Vorstellungen der fünfziger und sechziger Jahre verhaftet, auch noch ganz traditionell mit technologischen 'Sachzwängen' bzw. 'Erfordernissen' in Beziehung gesetzt werden konnten: Letztere machten weitreichende Veränderungen notwendig, die innerhalb des überkommenen ('fordistischen') arbeitspolitischen Regulierungsrahmens nicht zu realisieren seien – daher die große Bedeutung der Analyse von Arbeitspolitik (vgl. Naschold 1985, S. 15ff.). Im Rahmen der 'Standortdebatte' der neunziger Jahre sind solche Argumentationsfiguren dann häufig verwendet worden (siehe auch den Abschnitt 3 dieses Kapitels).
- 134 Vgl. Naschold 1985, S. 26.
- 135 Braverman 1974.
- 136 Vgl. Meiksins 1994 sowie Burawoy 1996.
- 137 Vgl. z. B. Meiksins 1994.
- 138 Offe/Hinrichs 1977, S. 20.
- 139 Edwards 1981, S. 21.
- 140 Ebd., S. 22.
- 141 Offe/Hinrichs 1977, S. 21.
- 142 Neuberger 1995, S. 239.
- 143 Cressey/MacInnes 1980.
- 144 Vgl. ebd., S. 14f.
- 145 Neuberger 1995, S. 243.
- 146 Vgl. Littler 1987, S. 33.
- 147 Vgl. Hyman 1991.
- 148 Neuberger 1995, S. 263. Vgl. die kritische Darstellung bei Thompson/Ackroyd 1995, S. 620ff.
- 149 Vgl. ebd.
- 150 Vgl. ebd., S. 628.
- 151 Vgl. Burawoy 1979, S. 77.
- 152 Ebd., S. 72.
- 153 Burawoy 1983, S. 509f.

- 154 „[J]ust as playing a game generates consent to its rules, so participating in the choices capitalism forces us to make also generates consent to its rules, its norms.“ (Burawoy 1979, S. 93)
- 155 Eine befriedigendere Formulierung, die freilich mit der generellen Tendenz der Argumentation Burawoys nicht in Einklang steht, geht in den Fußnoten verloren: „In looking upon the labor process as a game, I am not only showing how capitalism mobilizes adaptation to alienation for its own ends but am pointing to the empirical existence of a human potential for emancipation, to an instinctive compulsion of workers to collectively control the labor process – a compulsion that under capitalism expresses itself in the distorted form of a game.“ (Ebd., S. 237, Anm. 4) Zu fragen wäre freilich, warum hier ein mysteriöser instinkthafter Antrieb bemüht werden muß.
- 156 Für eine Kritik an Burawoy vgl. auch Clawson/Fantasia 1983, die u.a. schreiben: „Burawoy takes some feature of the workplace which had been generally identified as evidence of workers' progressive potential, and argues that it actually serves to reinforce the system. He does not seem to understand that a phenomenon can do both things at the same time, that something can be itself and its opposite. [...] Burawoy's Marxist argument lacks a dialectical analysis.“ (ebd., S. 676)
- 157 Mahnkopf 1987, S. 268.
- 158 Vgl. Gottschall 1995a, S. 136f.
- 159 Vgl. z. B. Tilly/Tilly 1998, passim, oder Gottschall 1995a.
- 160 Verwiesen sei hier nur kursorisch auf die Diskussionen um das 'weibliche Arbeitsvermögen' (vgl. Ostner 1983), die Hausarbeit und segmentierte Arbeitsmärkte (vgl. Gottschall 1995a) und auf exemplarische empirische Studien wie die von Becker-Schmidt u.a. 1982 oder Eckart 1990.
- 161 Vgl. Knapp 1995, S. 186.
- 162 Vgl. Becker-Schmidt 1994.
- 163 Vgl. Wolf u.a. 1992.
- 164 Rammert 1992, S. 37 (Hervorhebungen im Original).
- 165 Ebd., S. 36.
- 166 Ebd., S. 38 (Hervorhebung im Original).
- 167 Vgl. ebd., S. 40ff. Als Beispiele für höchst unterschiedliche neuere Versuche, solche Überlegungen in der Perspektive einer Theorie der 'Wissensgesellschaft' bzw. des 'Postfordismus' aufzunehmen vgl. die Beiträge von Willke 1998 und Lazzarato 1993 und 1994. Ähnliche Kritik am überkommenen Arbeitsbegriff führt bei einer ganzen Reihe anderer Autorinnen dazu, der „betrieblichen Lebenswelt“ (vgl. Volmerg u.a. 1986; Senghaas-Knobloch 1997) oder der „betrieblichen Sozialordnung“ (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff 1994) sowie den informellen Sozialbeziehungen im Produktionsprozeß (vgl. Peter 1993) größere Aufmerksamkeit zu widmen.
- 168 Vgl. Schimank 1986, S. 84ff.
- 169 Ebd., S. 87.
- 170 Vgl. ebd., S. 80f.
- 171 Ebd., S. 82 (Hervorhebung im Original).

- 172 Vgl. Böhle 1994, S. 190ff.  
173 Ebd., S. 196.  
174 Vgl. ebd., S. 195.  
175 Ebd., S. 200.  
176 Vgl. Malsch 1987.  
177 Ebd., S. 81.  
178 Ebd., S. 82f.  
179 Ebd., S. 87.  
180 Vgl. Lullies u.a. 1993.  
181 Ebd., S. 90f. (Hervorhebungen im Original).  
182 Ebd., S. 167.  
183 Weltz 1996, S. 85.  
184 Vgl. Ekardt u.a. 1992.  
185 Ebd., S. 260.  
186 Ebd., S. 464.  
187 Ebd., S. 281.  
188 Ebd., S. 286.  
189 Ebd., S. 280. Vgl. zu den hier nur angerissenen theoretischen Konzeptionen auch ausführlich Löfflers weitausholendes Plädoyer für eine neue Arbeitssoziologie (Löffler 1991). Strübings empirische Studie über Programmierarbeit knüpft an sie an und ergänzt sie u.a. im Hinblick auf die unterschiedlichen 'Arbeitsstile' der Arbeitenden (vgl. Strübing 1993).  
190 Moldaschl 1991, S. 384f.  
191 Vgl. ebd., S. 72ff.  
192 Ebd., S. 81f. (Hervorhebungen im Original).  
193 Ekardt u.a. 1992, S. 461.  
194 Vgl. den Aufsatz von Brandt 1984, der genau diesen Brückenschlag vornimmt.  
195 Vgl. Schumann u.a. 1994, S. 13.  
196 Ebd., S. 24.  
197 Ebd., S. 20.  
198 Ebd., S. 13.  
199 Ebd., S. 20.  
200 Ebd., S. 643f.  
201 Ebd., S. 655f.  
202 Ebd., S. 649f.  
203 Ebd., S. 651.  
204 Ebd.  
205 Ebd., S. 659.  
206 Ebd.  
207 Ebd., S. 652.  
208 „Die globale ökonomische Krise, flankiert von den Folgen der deutschen Vereinigung und dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Gesellschaften in

Mittel- und Osteuropa, erschüttert das gesamte Produktionsmodell Deutschland in seinen Grundfesten.“ (Ebd., S. 13)

209 Ebd., S. 652.

210 Ebd., S. 657.

211 Ebd., S. 17.

212 Ebd.

213 Ebd., S. 658.

214 Ebd., S. 659.

215 Ebd., S. 660.

216 Ebd., S. 652 (Abschnittüberschrift).

217 Ebd., S. 659.

218 Ebd.

219 Ebd., S. 18.

220 Ebd., S. 662, Anm. 5.

221 Vgl. Argyris 1998, S. 99.

222 Vgl. Beckenbach 1991 oder Hack 1994, S. 64ff.

223 „Je mehr Nicht-Rationalität, Lebenswelt, Kultur, soziale Beziehungen, permanenter Wandel, lebendiger Eigensinn, Mikropolitik usw. in den organisationsförmigen Interaktionsbereichen entdeckt und in den Mittelpunkt der Untersuchungen gerückt werden, desto mehr gerät aus dem Blick, was denn nun das ‘Organisationale’ an den Organisationen ist, worin die *differentia specifica* zu anderen Formen der Regulation menschlicher Ko-Operation besteht.“ (Türk 1995, S. 10)

224 Vgl. Brose 1998, S. 156.

225 Vgl. Knapp 1981, S. 16ff.

226 Ebd., S. 16.

227 Ebd., S. 17.

228 Vgl. ebd.

### III. Die verdrängte Selbsttätigkeit

1 Weltz 1988, S. 102.

2 Die empirischen Hauptquellen der folgenden Darstellung sind die Untersuchungen von Thomas 1964, Haraszti 1975, Lichte 1978 und Juravich 1985. Darüber hinaus stützt sie sich, neben dem sporadischen Rückgriff auf weitere Fallstudien, auf die Zusammenfassung relevanter Forschungsergebnisse bei Hillmann 1970, Hoffmann 1979 und 1981 sowie Hodson 1991. Die Aspekte notwendiger Selbsttätigkeit werden im folgenden also, wie in der Einleitung bereits angedeutet, an Beispielen aus der *materiellen* Produktion erörtert und illustriert.

3 Haraszti 1975, S. 24.

4 Van der Loo/van Reijen 1990, S. 136.

5 Wie bei einer solchen Sichtweise die sogenannten informalen Organisationsbestandteile als relevante Phänomene aus dem Blick geraten, sahen wir bereits im Abschnitt 1 von Kapitel II.



- 6 Ebd.
- 7 Ebd.
- 8 Ebd.
- 9 Vgl. Thomas 1964, S. 89.
- 10 Ebd., S. 37.
- 11 Vgl. Juravich 1985, S. 19.
- 12 Thomas 1964, S. 50.
- 13 Vgl. ebd., S. 45f.
- 14 Ebd., S. 46. Thomas arbeitete von 1955 bis 1959 als angelernter Arbeiter in der Metallindustrie.
- 15 Haraszi 1975, S. 69.
- 16 Ebd., S. 36. Haraszi arbeitete Anfang der siebziger Jahre ein Jahr lang in einer Budapester Traktorenfabrik als Fräser. Es sollte nicht irritieren, daß wir mit Harasztis Studie Befunde aus einem 'realsozialistischen' Kontext heranziehen. Wir gehen von der – hier leider nicht weiter begründbaren – These aus, daß die uns interessierenden Herrschaftsphänomene sich in diesem Kontext nicht wesentlich anders darstellten, als im 'westlichen', weil der bürokratisch-kapitalistische Kernkomplex der Herrschaft auch in ihm unangetastet geblieben war.
- 17 Juravich 1985, S. 75. Juravich arbeitete 1980 mehrere Monate lang als Instandhalter in einem kleineren Kabelwerk in den USA.
- 18 Thomas 1964, S. 47.
- 19 Vgl. Castoriadis 1958. Dieser ausgezeichnete Text stützt sich auf Erfahrungsberichte von Arbeitern und die damalige – vor allem US-amerikanische – industri soziologische Literatur. Die frühen Analysen von Castoriadis nehmen zentrale Themen und Einsichten der 'Labour Process Debate' vorweg (vgl. Wolf 1998, S. 89ff.).
- 20 Thomas 1964, S. 43f.
- 21 Freilich oft in wenig systematischer Manier und ohne die beschriebenen Phänomene in einer Weise theoretisch zu reflektieren, wie es für unsere Belange wünschenswert wäre. Der folgende Definitionsversuch abstrahiert gleichsam aus den Untersuchungen alle dort beschriebenen relevanten empirischen Merkmale und zieht sie in systematisierender Absicht zusammen. Die einzelnen Aspekte sind dann in den weiteren Abschnitten dieses Kapitels noch eingehender zu diskutieren.
- 22 Dem entspricht, was Goffman, etwas mißverständlich, sekundäre Anpassung nennt: „Darunter verstehe ich ein Verhalten, bei welchem das Mitglied einer Organisation unerlaubte Mittel anwendet oder unerlaubte Ziele verfolgt, oder beides tut, um auf diese Weise die Erwartungen der Organisation hinsichtlich dessen, was er tun sollte und folglich was er sein sollte, zu umgehen. Sekundäre Anpassung stellt eine Möglichkeit dar, wie das Individuum sich der Rolle und dem Selbst entziehen kann, welche die Institution für es verbindlich hält.“ (Goffman 1961, S. 292)
- 23 Daß in den beiden zuerst genannten Fällen die betrieblichen Vorgaben für 'normales', konformes Arbeitshandeln nicht (immer) greifen, ist unmittelbar einleuchtend und dürfte kaum strittig sein. Die Frage ist, wie häufig solche Fälle

auftreten und welche Bedeutung ihnen für den betrieblichen Arbeitsalltag beigemessen wird – und ob man den dritten Fall (der systematischen Verschränkung mit Merkmalen bürokratisch-kapitalistischer Organisation) in Erwägung zieht. Die Positionen reichen diesbezüglich von mehrheitlich 'minimalistischen' (es handelt sich um Marginalien und Ausnahmen, die keine Prägekraft für die Arbeitsrealität besitzen) bis zu den weitgehend verdrängten 'maximalistischen' (das Nicht-Funktionieren ist unter bürokratisch-kapitalistischen Bedingungen die Regel, die die Arbeitsrealität in hohem Maße prägt). Die hier herangezogene Literatur tendiert zur ungewöhnlichen letztgenannten Position – mit wie guten Gründen, bleibt zu diskutieren.

- 24 Thomas 1964, S. 43f.
- 25 Hillmann 1970, S. 22.
- 26 Vgl. Castoriadis 1958.
- 27 Hillmann 1970, S. 8f.
- 28 Vgl. Hoffmann 1979, S. 241f.
- 29 Ebd., S. 249.
- 30 Lichte 1978, S. 38.
- 31 Hoffmann 1979, S. 244.
- 32 Thomas 1964, S. 133.
- 33 Ebd., S. 47 (Hervorhebungen im Original).
- 34 Bensman und Gerver (1963) sprechen von „crime as a means of fulfilling work requirements“ (ebd., S. 591) und berichten über das instruktive Beispiel der verbotenen Nutzung eines Spezialwerkzeugs in einem Betrieb des Flugzeugbaus.
- 35 Auch darauf, daß die bewußte Geheimhaltung – getreu dem Motto: „Das Beste, was du wissen kannst, darfst du den Buben doch nicht sagen.“ (Faust I, 4) – natürlich auch damit zusammenhängt, daß das Wissen um entsprechende funktionsrelevante 'Ungewißheitszonen' eine wichtige Machtquelle für die Arbeitenden darstellt (siehe den Abschnitt 4 dieses Kapitels).
- 36 Insbesondere bei der Diskussion der Überlegungen von Malsch 1984; 1986, Schimank 1986 und Böhle 1994 in Abschnitt 2.
- 37 Böhle 1994, S. 193.
- 38 Vgl. ebd., S. 201ff.
- 39 Was die 'Arbeitspolitik' anbelangt, sind etwa der sog. Dienst nach Vorschrift, Sabotage oder wilde Streiks entsprechende Grenz- und Übergangsphänomene. Daß der Dienst nach Vorschrift, also das exakte Befolgen der offiziellen betrieblichen Vorgaben, eine Form des Arbeitskampfes darstellt, macht im übrigen die Relevanz der kollektiven Produktivkraft 'Selbsttätigkeit' überdeutlich.
- 40 Lichte 1978, S. 27.
- 41 Vgl. den Überblick – auf Basis eigener Erhebungen und mit vielen Hinweisen auf die anglo-amerikanische Forschung – bei Hodson 1991. Die referierten Befunde stützen allesamt die Auffassung, „that functional autonomy is widespread in the workplace and that understanding the prerogatives of autonomy is [a] key to understanding worker behavior“ (ebd., S. 49). Hodson nennt folgende aktive Verhaltensweisen am Arbeitsplatz: 'Enthusiastic Compliance', 'Making Out',

- 'Brownnosing', 'Conditional Effort', 'Foot-dragging', 'Withdrawal', 'Sabotage' sowie 'Gossip and Infighting' (ebd., S. 52ff.).
- 42 Nicht unter unsere Definition von Selbsttätigkeit fallen hingegen alle Formen des bewußten Einräumens von Entscheidungsmöglichkeiten, die die selbständige 'Problemlösung' in bestimmten, normalerweise wiederum vorgegebenen Bereichen zum Bestandteil der offiziellen Arbeitsrolle machen (wie in Managementpositionen, im Angestelltenbereich, bei Facharbeitern). Diese Unterscheidung wird insbesondere für die Einschätzung der jüngsten Entwicklungen noch wichtig werden und zu diskutieren sein.
- 43 Vgl. Wiedemann 1964, S. 56.
- 44 Haraszti 1975, S. 31.
- 45 Ebd.
- 46 Ebd., S. 33.
- 47 Vgl. Wiedemann 1964, S. 105ff.
- 48 Ebd., S. 105.
- 49 Thomas 1964, S. 43.
- 50 Vgl. ebd., S. 85ff.
- 51 Ebd., S. 86.
- 52 Vgl. Giddens 1984, S. 175ff.
- 53 „Das Geheime, definiert als ein Wissen, das man vor dem anderen verbirgt, enthält [...] drei leitende Sememe: das Wissen selbst (wozu auch seelische Phänomene wie Gedanken, Wünsche und Gefühle, Verhaltensweisen wie Intrigen oder Herstellungsmethoden und materielle Objekte wie Schublade, Tür oder Treppe gehören können); das Verhehlen dieses Wissens (durch Verweigerung der Kommunikation, Ungesagtes, Schweigen, Lüge); die Beziehung zum anderen, die sich um dieses Verhehlen herum organisiert (und Machtausübung einschließen kann: Geheimarmee, Geheimbund, Geheimagent, Geheimdossier usw.).“ (Vincent 1987, S. 179)
- 54 Thomas 1964, S. 86.
- 55 Ebd., S. 113.
- 56 Ebd., S. 133 (Hervorhebungen im Original).
- 57 Vgl. Hodson 1991, S. 61. Hodson verweist an dieser Stelle auch auf die anregende Studie von Willis 1977, der die Widerstandsformen von Arbeiterjugendlichen untersucht hat.
- 58 Vgl. Goffman 1961.
- 59 „In jeder sozialen Institution benützen die Mitglieder die erreichbaren Artefakte in einer Weise und zu einem Zweck, die nicht offiziell beabsichtigt sind, und modifizieren daher die für sie vorgesehenen Lebensbedingungen. Dabei findet eine physische Bearbeitung oder lediglich ein illegitimer Gebrauch des Artefakts statt, und in beiden Fällen handelt es sich um eine hausbackene Version des Robinson-Crusoe-Motivs.“ (Goffman 1961, S. 202)
- 60 Vgl. die historischen Studien von Lütke 1993 sowie Negt/Kluge 1981, die versuchen, die Entwicklung der geschichtlich-gesellschaftlichen Arbeitsvermögen als Resultate von „Trennungsprozessen und bewaffnet mit Eigensinn, der sich gegen die Trennungen wehrt“ (S. 5), nachzuzeichnen.

- 61 Haraszti 1975, S. 112.
- 62 Ebd.
- 63 Eingehender mit verschiedenen Ausprägungen und historischen Wandlungen solcher Organisations-Leitbilder werden wir uns in den beiden folgenden Kapiteln noch beschäftigen. Die hier herangezogenen Studien gehen mehr oder weniger stillschweigend von der Vorherrschaft bürokratischer bzw. tayloristischer Organisationsvorstellungen aus.
- 64 Vgl. Castoriadis 1958.
- 65 Hier gilt analog das in Anm. 63 Gesagte.
- 66 Haraszti 1975, S. 97.
- 67 „Es genügt nicht, diese Abweichungen festzustellen, wir müssen auch erkennen, daß die Organisationen dahin tendieren, diesen sekundären Anpassungen nicht nur mit einer Verschärfung der Disziplin, sondern auch durch eine selektive Legitimierung dieser Praktiken zu begegnen, da sie hoffen, auf diese Weise Kontrolle und Herrschaft wiederzuerlangen, selbst um den Preis, daß einige Pflichten der Mitglieder aufgegeben werden müssen. Haushalte sind nicht die einzigen Institutionen, in denen das frühere Leben in Sünde durch Heirat normalisiert wird.“ (Goffman 1961, S. 192)
- 68 Thomas 1964, S. 111.
- 69 Vgl. Friedman 1987 sowie die kurze Diskussion der 'Kontrolldebatte' in Abschnitt 2 von Kapitel II.
- 70 Burawoy 1983, S. 510.
- 71 Hillmann 1970, S. 32.
- 72 Ebd., S. 35.
- 73 Vgl. Lichte 1978, S. 197.
- 74 Vgl. Castoriadis 1958.
- 75 Thomas 1964, S. 46.
- 76 Ebd., S. 87.
- 77 „Wenn die Reibungen im Ablauf nicht wieder von Befehlsordnung aufgesaugt werden können, sie aber dennoch um des Ablaufens der Produktion willen getilgt werden müssen, so bleibt als Folge, daß die vermittelnden und ausführenden Träger der Produktion diese Reibungen begleichen. [...] Wenn sich Menschen im Betrieb 'aufreiben', so ist das unter diesen Bedingungen zu verstehen.“ (Ebd.)
- 78 Hillmann 1970, S. 32.
- 79 Vgl. Thomas 1964, S. 47f.
- 80 Haraszti 1975, S. 27 (Hervorhebung durch mich, H. W.).
- 81 Thomas 1964, S. 13.
- 82 Ebd., S. 14.
- 83 Ebd., S. 88 (Hervorhebung im Original).
- 84 Ebd. „Diese Verdrängung wirkt aber nicht aufhebend, sondern stört das Bewußtsein und schafft sich oft unerkannt Ausdruck. Eine dieser Ausdrucksarten ist die Lähmung, die am Ort des verdrängten 'Schmerzes' verschwindet, aber in anderen Bereichen wieder auftreten kann.“ (Ebd., S. 89) „Es wäre im ganzen sehr

- fruchtbar, die Konfliktlehre mit psychoanalytischen Erkenntnissen zu bereichern.“ (Ebd., S. 134)
- 85 Lichte 1978, S. 520f.
- 86 Ebd., S. 33.
- 87 Ebd., S. 35. (Lichte schreibt irrtümlich: Fragestellung.)
- 88 Ebd., S. 39f.
- 89 Lichte Studie beleuchtet exemplarisch die vielfältigen Probleme der Organisation solcher Lernprozesse und der Stabilisierung betrieblichen Konflikthandelns, auf die hier nicht eingegangen werden kann.
- 90 Hoffmann 1979, S. 247.
- 91 Vgl. ebd., S. 252 sowie Löw-Beer 1981.
- 92 Er steht in der deutschen Übersetzung für das kaum übersetzbare ungarische Wort 'fusizni' (vgl. Haraszi 1975, S. 101 [Anm. des Übersetzers]).
- 93 Ebd., S. 104.
- 94 Ebd., S. 103.
- 95 Ebd., S. 104f. (Hervorhebung im Original).
- 96 Ebd., S. 105.
- 97 Ebd., S. 106.
- 98 Ebd., S. 107 (Hervorhebungen im Original).
- 99 Ebd.
- 100 Ebd., S. 108.
- 101 Ebd., S. 107.
- 102 Ebd., S. 83.
- 103 Vgl. Ekardt u.a. 1992, S. 464.
- 104 Lichte 1978, S. 32.
- 105 Ebd., S. 32f. Ähnlich argumentieren auch Cressey/MacInnes 1980.
- 106 Ekardt u.a. 1992, S. 280.
- 107 Hinzu tritt noch das Moment, daß jeglicher Planung Grenzen gesetzt sind. Sie muß immer an einem bestimmten Punkt abgebrochen werden, ein 'unendlich' hoher Detaillierungsgrad wird dysfunktional (und kann schon aufgrund begrenzter zeitlicher und sachlicher Planungsressourcen nie erreicht werden). Und immer hat Planung den Charakter der 'Unterstellung', von deren Prämissen die vorgefundene Wirklichkeit immer mehr oder weniger stark abweicht (vgl. ebd., S. 161).
- 108 Ebd., S. 280.
- 109 Ebd., S. 281.
- 110 Ebd., S. 282.
- 111 Vgl. Castoriadis 1958.
- 112 In einer ähnlichen Perspektive analysiert Bendix 1956 die Entwicklung von Managementideologien.
- 113 Burawoy 1983, S. 510.
- 114 Ebd. Gerhard Brandt formuliert die folgerichtige These, die von Burawoy analysierten Praktiken im Rahmen einer politischen Kultur auf dem shop-floor

könnten als Momente der realen Subsumtion unter das Kapital gedeutet werden (vgl. Brandt 1984, S. 279).

115 Vgl. unsere Diskussion dieser Thesen im letzten Kapitel.

116 Hillmann 1970, S. 33.

117 Auch den Hinweis auf methodische Fragen, die die Thematik der Selbsttätigkeit für die arbeitssoziologische Forschung aufwirft – es sei nochmals daran erinnert, daß wir die meisten der referierten Einsichten der teilnehmenden Beobachtung verdanken –, sparen wir uns für das Schlußkapitel auf.

#### **IV. Bausteine einer kritischen Theorie kapitalistischer Produktion**

1 Castoriadis 1975.

2 Für eine Darstellung der Entwicklung der politischen und theoretischen Positionen von Castoriadis vgl. Wolf 1998. Die bisherige deutsche Rezeption knüpfte vor allem am 'späten' Castoriadis an; vgl. Honneth 1985, Habermas 1985 und Joas 1989.

3 Eine solche Wendung kann sich (neben anderen phänomenologisch inspirierten Ansätzen einer Sozialtheorie; vgl. Berger/Luckmann 1966 und Luckmann 1992) auf Andeutungen bei Merleau-Ponty stützen, der im Begriff der Institution – welchen er von dem der Konstitution abgrenzt und mit dem er eine Explikation des Husserlschen Begriffs der Stiftung anstrebt – „ein Mittel gegen die Schwierigkeiten der Bewußtseinsphilosophie“ sucht (vgl. Merleau-Ponty 1955, S. 74). Er faßt die Institution als „Erfahrungsgeschehen, wodurch die Erfahrung um eine Dimension der Dauer bereichert wird“ bzw. „ein Geschehen, das in mir einen Sinn niederschlägt, nicht als Überleben oder Residuum, sondern als Appell an eine Fortsetzung, als Forderung nach Zukunft“, als „Rahmen der Probleme“, „Wiederaufnahme und [...] Überstieg früherer Ereignisse“ (ebd., S. 75). Wichtig ist vor allem, daß damit nahegelegt wird, institutionelle Reproduktion und Veränderung als Aneignung, Tradierung und Uminterpretation von instituiertem Sinn – mit Castoriadis: von gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen – durch Subjekte zu konzipieren (vgl. auch Hastings-King 1997).

4 Vgl. Amason 1988, S. 237. Amason betrachtet die Aufwertung der sinnhaften Komponente als gemeinsame Grundintention der Konzepte von Castoriadis und von Habermas und vergleicht beide in dem zitierten Text ausführlich. – Die funktionalistischen, ja politisch konservativen Konnotationen des Institutionenbegriffs sind wohl einer der Gründe dafür, daß er in der Arbeitssoziologie bisher kaum eine Rolle spielt. Eine Ausnahme findet sich bei Peter, der den Begriff zur theoretischen Einbettung arbeitssoziologischer Forschung vorschlägt, ohne allerdings Castoriadis zu erwähnen (vgl. Peter 1992).

5 Castoriadis 1975, S. 200.

6 Vgl. Castoriadis 1981, S. 223f. Das Individuum ist also für Castoriadis stets gesellschaftliche Form. Den Gegenpol zur Gesellschaft bildet nicht das Individuum, sondern die Psyche.

7 Amason 1988, S. 237.

- 8 Castoriadis 1975, S. 249f.
- 9 „Das Imaginäre, von dem ich spreche, ist kein Bild von. Es ist unaufhörliche und (gesellschaftlich-geschichtlich und psychisch) wesentlich *indeterminierte* Schöpfung von Gestalten/Formen/Bildern, die jeder Rede von 'etwas' zugrundeliegen. Was wir 'Realität' und 'Rationalität' nennen, verdankt sich überhaupt erst ihnen“ (Castoriadis 1975, S. 12). Damit ist auch eine deutliche Abgrenzung zum Begriff des Imaginären bei Lacan markiert, auf den sich Castoriadis zunächst noch bezogen hatte. Denn auch in der Lacanschen Trias von Symbolischem, Realem und Imaginärem bleibt letzteres ein Bereich der Täuschung und des Illusionären (vgl. Laplanche/Pontalis 1967, S. 228f.).
- 10 Vgl. Castoriadis 1994, S. 321.
- 11 Vgl. z. B. Castoriadis 1981, S. 225. Ausführlich diskutiert Castoriadis den Begriff der gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen im VII. Kapitel von *Gesellschaft als imaginäre Institution* (Castoriadis 1975, S. 559-609). Als Analogie der gesellschaftlichen imaginären Bedeutungen im Bereich des Natürlichen können, wie Ulrich, der Mann ohne Eigenschaften, erläutert, z. B. Enzyme oder ein Katalysator gelten: „Das trägt materiell nichts bei, aber es setzt die Geschehnisse in Gang. Sie müssen aus der Geschichte wissen, daß es den wahren Glauben, die wahre Sittlichkeit und die wahre Philosophie niemals gegeben hat; dennoch haben die Kriege, Gemeinheiten und Gehässigkeiten, die ihretwegen entfesselt worden sind, die Welt fruchtbar umgestaltet“ (Musil 1930-33, S. 134). Ganz unironisch hingegen bildet der Neodarwinist Dawkins (1989, S. 192ff.) mit den von ihm so genannten „Memen“ eine entsprechende kulturelle Analogie zu den Genen im Feld der natürlichen Evolution (also als „unit of imitation“! [ebd., S. 192]), die Brödner (1997, S. 142ff.) für den techniksociologischen Kontext aufgreift. In solcher Weise ernstgenommen verdeckt die Analogie gerade wieder die wesentlichen Besonderheiten des gesellschaftlich-geschichtlichen Feldes: Kreativität und Unterbestimmtheit.
- 12 Vgl. Castoriadis 1975, VI. Kapitel (S. 455-558).
- 13 Arnason 1988, S. 292.
- 14 Castoriadis 1975, S. 457.
- 15 Arnason 1988, S. 294.
- 16 Ebd., S. 241.
- 17 Ebd., S. 244.
- 18 Vgl. Castoriadis 1975, V. Kapitel (S. 372-454).
- 19 Arnason 1988, S. 244.
- 20 Vgl. Castoriadis 1981, S. 230.
- 21 Auch die Psyche existiert als Magma par excellence.
- 22 Vgl. Castoriadis 1994, S. 333ff.
- 23 Arnason 1988, S. 282.
- 24 „Was aber an Wahrheit durch die Begriffe über ihren abstrakten Umfang hinaus getroffen wird, kann keinen anderen Schauplatz haben als das von den Begriffen Unterdrückte, Mißachtete und Weggeworfene. Die Utopie der Erkenntnis wäre, das Begriffslose mit Begriffen aufzutun, ohne es ihnen gleichzumachen.“ (Adorno 1966, S. 21)

- 25 Ebd. Vgl. hierzu und zum notwendigen Zusammenhang dieser Aufklärung mit einem politischen Entwurf auch Castoriadis 1975, S. 12f. Den Unterschied zur ansonsten in mancher Hinsicht vergleichbaren Kritik an der Identitätslogik bei Adorno sieht Arnason darin, daß sich Castoriadis, anders als jener, bei dieser Kritik gerade auf die Eigenart des Sozialen – ihre kreative Unterbestimmtheit – zu stützen versucht (Arnason 1988, S. 282).
- 26 Vgl. Castoriadis 1975, S. 196. Wie ein solcherart reformulierter allgemeiner Entfremdungsbegriff sich auf konkrete Phänomene der Entfremdung in der Produktionssphäre beziehen läßt, wird noch zu erörtern sein.
- 27 Durkheim 1895/1901, S. 126.
- 28 Vgl. Castoriadis 1975, S. 176.
- 29 Arnason 1988, S. 245.
- 30 Ebd.
- 31 Wie noch die Habermassche kommunikative Rationalität: „Die utopische Perspektive von Versöhnung und Freiheit ist in den Bedingungen einer kommunikativen Vergesellschaftung der Individuen angelegt, sie ist in den sprachlichen Reproduktionsmechanismus der Gattung schon eingebaut“ (Habermas 1981 [Bd. 1], S. 533).
- 32 Vgl. Castoriadis 1981, S. 237.
- 33 Der historische Ursprung des Autonomiebegriffs liegt in der klassischen Periode der griechischen *polis* (vgl. von Ungern-Sternberg 1990). Er wird im Gefolge der bürgerlichen Revolutionen des 17. und 18. Jahrhunderts, im Sinne der Freiheit und Gleichheit der Einzelnen, zu einem Grundprinzip des modernen Rechtssystems (vgl. Stratenwerth 1990).
- 34 Vgl. die für die soziologische Diskussion hierzulande einflußreiche Darstellung von Beck 1986, insbesondere Kap. V, mit dem dort formulierten Befund: „Individualisierung bedeutet Marktabhängigkeit in allen Dimensionen der Lebensführung“ (ebd., S. 212). Die Grenzen einer so gefaßten Individualisierung zur heute allenthalben geforderten „Flexibilität“ – zu Deutsch: Anpassungsfähigkeit – sind fließend (dazu ausführlich: Sennett 1998). – Sowohl die feministische Kritik am Ideal des bürgerlichen Individuums und dem entsprechenden Autonomiebegriff – als die männliche Hegemonie voraussetzend und fortschreibend und die anthropologische Grunderfahrung der Bindung negierend (vgl. Benjamin 1988, 5. Kap.; Holland-Cunz 1998, 3. Kap.) – als auch die kommunitaristische Kritik an der liberalen Fiktion des ungebundenen Selbst (vgl. Sandel 1984) treffen zwar, wie ich meine, ein Gutteil des zeitgenössischen Individualisierungsdiskurses, nicht jedoch, wie das folgende noch zeigen sollte, die Vorstellung von Autonomie bei Castoriadis (vgl. dazu auch Kalyvas 1998).
- 35 Vgl. Beck 1986, S. 115ff.
- 36 Zur Rezeption des wesentlich von Maturana und Varela entwickelten Autonomiebegriffs der modernen Biologie durch die soziologische Systemtheorie vgl. Willke 1993, S. 64ff.
- 37 Vgl. Castoriadis 1981, S. 235f.
- 38 Der Begriff der proletarischen Autonomie steht in den Arbeiten von Castoriadis von Beginn an im Mittelpunkt (vgl. z. B. Castoriadis 1955 sowie zusammenfassend Wolf 1998).



- 39 Vgl. Arnason 1988, S. 283ff. und Kalyvas 1998.
- 40 Ebd., S. 285.
- 41 Ebd., S. 286.
- 42 Ebd., S. 285.
- 43 Castoriadis 1989, S. 69.
- 44 Freud 1933, S. 516.
- 45 Castoriadis 1975, S. 173 (Hervorhebung im Original).
- 46 Ebd., S. 177.
- 47 Ebd.
- 48 Ebd. (Hervorhebung im Original).
- 49 Ebd. (Hervorhebung im Original).
- 50 Castoriadis 1968, S. 57 (Hervorhebung durch mich, H. W.).
- 51 Castoriadis 1989, S. 70.
- 52 Arnason 1988, S. 308.
- 53 Vgl. Castoriadis 1987, S. 134.
- 54 Vgl. Castoriadis 1983.
- 55 Vgl. Castoriadis 1978, S. 197f.
- 56 Ausgeklammert sei hier die Frage, ob nicht neben dem Autonomieentwurf auch noch andere, genuin nicht-kapitalistische Orientierungskomplexe – wie etwa der der Nation – ein größerer eigenständiger Stellenwert in der gesellschaftlichen Entwicklung einzuräumen wäre, als solche Formulierungen nahelegen (vgl. dazu Arnason 1989).
- 57 Als gesellschaftliches Regime bezeichnet Castoriadis einen Typus gesellschaftlicher Institution, der sich nicht nur in einer einzelnen (z. B. 'national' abgegrenzten) Gesellschaft findet (vgl. Castoriadis 1978, S. 186).
- 58 Vgl. Horkheimer 1947.
- 59 Vgl. Castoriadis 1989, S. 17f.
- 60 Vgl. Arnason 1988, S. 250f.
- 61 Vgl. Schumpeter 1942, S. 136ff.
- 62 Arnason 1988, S. 245.
- 63 Vgl. Castoriadis 1978, S. 198.
- 64 Arnason 1988, S. 249.
- 65 Castoriadis 1960/61, S. 106 (Übersetzung durch mich, H. W.).
- 66 Arnason 1988, S. 252. Ich ziehe es vor, den von Castoriadis verwendeten Begriff 'projet' im einen Fall, der dort angebrachten technisch-instrumentellen Konnotationen wegen, mit 'Projekt', im anderen mit 'Entwurf' zu übersetzen. „Der Entwurf ist das Element der Praxis und überhaupt aller Aktivität; er ist eine nähere Bestimmung der Praxis hinsichtlich ihrer Verknüpfung mit dem Wirklichen sowie hinsichtlich einer konkreten Definition ihrer Ziele und deren spezifischer Vermittlungen. Der Entwurf ist die Absicht einer Veränderung des Realen, geleitet von einer Vorstellung vom Sinn dieser Veränderung, orientiert an den tatsächlichen Bedingungen und bestrebt, eine Aktivität in Gang zu setzen.“ (Castoriadis 1975, S. 132.)

- 67 Mit dem Entwurf der Autonomie befassen wir uns ausführlich in Abschnitt 3 dieses Kapitels.
- 68 Stevenson 1886, S. 115.
- 69 Vgl. Türk 1995, S. 14.
- 70 Diese Auffassung teilt auch Türk: „Historisch wie logisch geht Organisation dem Markt voraus [...]. Organisation geht auch der industriellen Großmaschinenrie voraus [...]. [Markt] heißt historisch nichts weiter als die Eröffnung erweiterter Kapitalisierungs-, Erwerbs- und Unterwerfungschancen durch die formelle Subsumtion. Dies wird aber nur verständlich vor dem Hintergrund bereits existierender reeller Subsumtion mittels Organisation“ (Türk 1995, S. 13f.). Fraglich ist allerdings, ob sich seine ‚genetische‘ Radikalisierung des Arguments halten läßt: „Die kapitalistische Warenform ist von der Organisationsform abgeleitet. Der Warenfetischismus ist die Konsequenz organisationsförmig konstituierter Trennungen des Produzenten vom Produkt“ (ebd., S. 14). Polanyi betont bekanntlich ebenfalls die institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Entstehung wie Aufrechterhaltung von Marktbeziehungen (vgl. Polanyi 1944).
- 71 Arnason 1988, S. 249.
- 72 Vgl. hierzu und zum folgenden Castoriadis 1978, S. 189ff.
- 73 Locus classicus ist hier selbstverständlich Weber ([1922], S. 124-130 und S. 551-579).
- 74 Marx 1843, S. 250 (Hervorhebung durch mich, H. W.).
- 75 Ebd., S. 248 (Hervorhebung im Original): Hier vor allem im Sinne des sekundären, ‚ideologischen‘ Imaginären. Wir kommen auf die Unterscheidung noch zurück.
- 76 Ebd. (Hervorhebung im Original).
- 77 Dies verdient auch deshalb besondere Betonung, weil, wie wir bereits in der Einleitung sahen, ein Teil der soziologischen Analysen gegenwärtiger Entwicklungen – aufgrund theoretischer Geringschätzung des bürokratischen Phänomens – dazu tendiert, in den Chor der heute gerade im Management verbreiteten ‚Bürokratiekritik‘ unkritisch einzustimmen und diese umstandslos für bare Münze zu nehmen. Erinnerung sei an das nach wie vor gültige Diktum Adornos: „[D]ie Bürokratie ist der Sündenbock der verwalteten Welt“ (Adorno 1953, S. 27).
- 78 Etwas vornehmer ausgedrückt heißt dies, „daß die Hierarchie ein Ordnungsprinzip ist, das sich selbst als die Lösung des eigenen Widerspruchs in Szene setzt.“ (Baecker 1994a, S. 34) Crozier spricht vom bürokratischen ‚circulus vitiosus‘ (1963, S. 177).
- 79 Türk 1995, S. 5.
- 80 Horkheimer 1947, S. 144.
- 81 Castoriadis 1960/61, S. 114 (Übersetzung durch mich, H. W.).
- 82 Castoriadis 1975, S. 164.
- 83 Castoriadis 1975, S. 136.
- 84 Türk unterscheidet analog zwischen ‚Organisation‘ und ‚Ko-Operation‘ (vgl., auch zum folgenden, Türk 1995, S. 95ff.).
- 85 Türk 1995, S. 97.

- 86 Vgl. ebd., S. 96. Schon der organisierende Zugriff ist also 'gespalten' in eine im engeren Sinn ökonomische Verwertungslogik und eine Herrschaftslogik, impliziert mithin bereits potentiell konfligierende Zielsetzungen. Erinnert sei nochmals daran, daß die Fragestellung unserer Untersuchung sich aber vornehmlich auf das Verhältnis von Herrschaftslogik und Selbsttätigkeit richtet.
- 87 Ebd., S. 95.
- 88 Ebd.
- 89 Marx 1867, S. 85; S. 91.
- 90 Ebd., S. 86.
- 91 Ebd., S. 52.
- 92 Lukács 1923, S. 177 (Hervorhebung im Original).
- 93 Vgl. Castoriadis 1960/61, S. 144.
- 94 Castoriadis 1975, S. 272.
- 95 Castoriadis 1975, S. 270f.
- 96 „Eine leblose Maschine ist *geronnener Geist*. Nur daß sie dies ist, gibt ihr die Macht, die Menschen in ihren Dienst zu zwingen und den Alltag ihres Arbeitslebens so beherrschend zu bestimmen, wie es tatsächlich in der Fabrik der Fall ist. *Geronnener Geist* ist auch jene *lebende Maschine*, welche die bürokratische Organisation [...] darstellt. Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich, wie die Fellachen im altägyptischen Staat, ohnmächtig zu fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine *rein technisch gute und das heißt: eine rationale Beamtenverwaltung und -versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leitung ihrer Angelegenheiten entscheiden soll.*“ (Weber 1918, S. 332; Hervorhebungen im Original.)
- 97 Ebd., S. 273.
- 98 Braverman 1974, S. 74.
- 99 Ebd., S. 99.
- 100 Lutz/Schmidt 1977, S. 155.
- 101 Vgl. zum folgenden Wolf 1994, S. 245f.
- 102 Vgl. etwa Ortman u.a. 1997b, S. 25-33 sowie die kritische Würdigung in dem Aufsatz von Türk 1997.
- 103 Deutschmann 1996, S. 333.
- 104 Ortman u.a. 1990, S. 61.
- 105 Ebd., S. 64.
- 106 Ebd., S. 62. Struktur meint bei Giddens etwas anderes als das, was in der sozialwissenschaftlichen Tradition sich sonst mit diesem Begriff verbindet. Er versteht darunter „Regeln und Ressourcen, die an der sozialen Reproduktion rekursiv mitwirken“ (Giddens 1984, S. 45; vgl. insbesondere auch S. 67-77). Sein Regelbegriff umfaßt normative Elemente und „Signifikationscodes“ (ebd., S. 45) und bezieht sich damit auch auf die Ebene, auf der sich unsere Argumentation in diesem Abschnitt bewegt.
- 107 Vgl. auch den Überblick über die Leitbild-Diskussion in der Techniksoziologie bei Dierkes u.a. 1992.

- 108 Vgl. hierzu auch den anregenden, freilich – im Anschluß an Giddens – am diesbezüglich mißverständlichen Struktur-Begriff (vgl. Anm. 106) festhaltenden Aufsatz von Sewell 1992.
- 109 Rationalisierung hier natürlich im psychoanalytischen Wortsinn verstanden.
- 110 In der Diskussion über die Leitbilder oder die Rationalisierungsmythen der Technik- und Organisationsentwicklung findet eine solche Unterscheidung in primäre und sekundäre, abgeleitete Bedeutungsschichten noch zu wenig Beachtung. Damit handelt man sich unter Umständen die Gefahr ein, die mit der jeweils neuesten Leitbild- oder Mythenkonjunktur verbundenen Veränderungen überzubewerten. Wir werden auch im nächsten Kapitel auf dieses Problem stoßen.
- 111 Castoriadis 1975, S. 272.
- 112 Zu diesen und weiteren praktischen wie wissenschaftlichen Organisations-‘Metaphern’ vgl. Morgan 1986.
- 113 Castoriadis 1975, S. 272. Eine wesentliche Dimension jeder dieser Bildungen besteht auch in den je spezifischen Konstruktionen des ‘Männlichen’ und des ‘Weiblichen’ – und ihrer je spezifischen Verdrängung des letzteren, welches die bekannten realen ‘Verdrängungen’ begleitet und legitimiert (vgl. Becker-Schmidt 1994).
- 114 Vgl. Barley/Kunda 1992 und Guillén 1994, auf die wir uns im folgenden stützen. Der Klassiker der international vergleichenden Geschichtsschreibung von Managementideologien, die Studie von Bendix 1956, behandelt die Entwicklung bis zur Human-Relations-Bewegung. Auf diese Studie baut Guillén auf.
- 115 Vgl. Deutschmann 1996 und 1998.
- 116 Vgl. Barley/Kunda 1992, S. 382ff.
- 117 Ebd., S. 386.
- 118 Vgl. ebd., S. 393.
- 119 Dies ist mit dem Vorschlag von Adler/Borys 1996 zu verbinden, einen ‘erzwingenden’ Typ von bürokratischer Herrschaft von einem ‘ermöglichenden’ oder ‘befähigenden’ (enabling) Typ zu unterscheiden.
- 120 Vgl. Guillén 1994, S. 126ff.
- 121 Ebd., S. 291.
- 122 Vgl. etwa Müller-Jentsch 1986, Kap. 4 oder Korsch 1922. Es kann hier natürlich nur darum gehen, auf einige derjenigen Aspekte der Frage der Geschichte und Bedeutung der Arbeiterbewegung – wie im folgenden auch anderer sozialer Bewegungen – hinzuweisen, die in unserem Zusammenhang relevant erscheinen (zur Geschichte der Arbeiterbewegung vgl. auch Castoriadis 1974).
- 123 „Die volle Verwirklichung der industriellen Demokratie wäre identisch mit Arbeiterselbstverwaltung und gemeinwirtschaftlichem Eigentum an Produktionsmitteln.“ (Müller-Jentsch 1986, S. 41)
- 124 Vgl. Vahrenkamp 1983 und ausführlich Wulf 1987.
- 125 Wulf 1987, S. 197.
- 126 „Wenigstens was die Arbeitsstunden betrifft, kann man über die Tore dieser Fabriken schreiben: *Laßt alle Autonomie fahren, die Ihr eintretet!* Wenn der Mensch mit der Hilfe der Wissenschaft und des Erfindergenies sich die Natur

kräfte 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 Organisation unabhängig ist. Die Autorität in der Großindustrie abschaffen wollen, bedeutet die Industrie selber abschaffen wollen; die Dampfspinnerei vernichten, um zum Spinnrad zurückzukehren.“ (Engels 1873, S. 306f.; Hervorhebungen im Original.)

127 Vgl. Käßler 1990, S. 104f.

128 Vgl., auch zum folgenden, Bourdet 1982 und Corpet/Pluet 1992.

129 „Was wir die ‘Selbstverwaltungspraxis’ an der Basis nennen, ist als solche fast unsichtbar. Sie äußert sich z. B. in der Fähigkeit der Arbeiter, sich zeitliche Spielräume zu verschaffen oder selbst schöpferisch zu handeln. Diese schöpferische Selbstverwaltungstätigkeit zeige sich am Arbeitsplatz vor allem dann, wenn der technologische Entwicklungsstand hoch sei.“ (Bourdet 1982, S. 177)

130 Korsch 1919, S. 118.

131 Ebd., S. 123 (Hervorhebung im Original).

132 Buckmiller 1980, S. 26.

133 Vgl., auch zu den Vorläufern einer Kritik kapitalistischer Technologie, Ullrich 1977, Kap. V.

134 Vgl. Castoriadis/Cohn-Bendit 1981.

135 Das Beispiel Lucas Aerospace hatten wir in Kapitel III bereits erwähnt. Vgl. Cooley 1980; Löw-Beer 1981.

136 Vgl. Maurer 1994, S. 119ff.

137 „Die Lebenslüge der Arbeitsmonade wird sichtbar. Den Frauen ermöglicht ihre soziale Erfahrung mit der Berufstätigkeit und mit der zunehmenden Teilnahme an der politischen Öffentlichkeit ein eigenes abwägendes Urteil über ihre Erfahrungen und Erwartungen aus dem Privatleben [...]. Sie können durch diese Vergleiche die Verluste des vermeintlichen Fortschritts hin zu immer mehr sachlich vermittelten und formal geregelten Beziehungen zur Sprache bringen.“ (Eckart 1993, S. 53)

138 Vgl. Hohmeyer 1998.

139 Vgl. Rödel u.a. 1989 oder auch Gorz 1989.

140 Castoriadis 1973, S. 217.

141 Ebd., S. 219.

142 Vgl. Castoriadis 1989.

143 Adorno 1966, S. 147.

144 Ebd.

145 Nur zur Erinnerung: Das Bild wird noch komplizierter und potentiell spannungsreicher, wenn man außerdem die aus dieser Betrachtung ausgeschalteten genuin ökonomischen Zielorientierungen in Rechnung stellt, was jede konkrete Analyse empirischer Arbeitsverhältnisse natürlich tun muß. Es geht uns hier wie im folgenden, wie bereits in Abschnitt 2 angemerkt, um die Eigenlogik der Herrschaftsdimension.

146 Braverman 1974, S. 74.

147 Ebd., S. 99.

148 Diese Fixierungen reichen tiefer, als es auf den ersten Blick scheinen mag, und sie können, wie wir in Kapitel II schon sahen, ohne weiteres mit der Diagnose des Endes des Taylorismus Hand in Hand gehen. Zugespitzt könnte man von einer nach wie vor in jenem rationalen, tayloristisch-fordistischen Imaginären befangenen Arbeitssoziologie sprechen, die deshalb nicht nur den hier behandelten Problemen nicht mehr voll gerecht wird (vgl. Wittemann 1994, S. 284ff.).

## V. Die Selbstorganisation heteronomer Arbeit ...

- 1 Eine gute Einführung in Bandbreite und Problematik neuer Organisationsformen findet sich bei Heydebrandt 1989. Einen Überblick über die Diskussionen über die Entwicklungstendenzen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation im Produktions- und Dienstleistungsbereich in den neunziger Jahren bieten Sperling 1994 und 1997 sowie die Beiträge in ISF u.a. 1997 und 1998. Auf diverse empirische Untersuchungen gehen wir im folgenden noch ein.
- 2 So die Formel des Betriebswirts Drumm 1996.
- 3 Vgl. Sampson 1995, S. 406ff. Genauso wichtig als Rahmenbedingungen der Organisationsentwicklung sind die weiter zunehmende Unternehmenskonzentration in den kapitalistischen Zentren (vgl. für die USA z.B. die Angaben bei Dawson/Foster 1996, S. 43) sowie veränderte Muster der Unternehmensfinanzierung und, damit zusammenhängend, der Unternehmenssteuerung ('Shareholder-value-Orientierung'; vgl. Sauer/Döhl 1997, S. 47ff. und Hirsch-Kreinsen 1998). Darin drücken sich Funktionswandel und Bedeutungszuwachs des 'Finanzkapitals' aus.
- 4 Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 427ff.
- 5 Vgl. Keese 1995.
- 6 Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 427 und Scott 1996, S. 99.
- 7 Vgl. Altmann u.a. 1986 für die industrielle Produktion, Baethge/Oberbeck 1986 für den Dienstleistungsbereich; vgl. auch Sauer/Döhl 1994.
- 8 Mein eigener empirischer Zugang zu den jüngsten Entwicklungen beschränkt sich, wie in der Einleitung erwähnt, auf die zeitweilige Mitarbeit an einer Untersuchung über die Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die industriellen Beziehungen im Betrieb. Publikationen aus dem Untersuchungszusammenhang werden im folgenden des öfteren verwendet (Dörre u.a. 1993, Dörre/Neubert 1995 und Dörre 1996).
- 9 Vgl. Piore/Sabel 1984.
- 10 Vgl. Womack u.a. 1990 für die folgenreiche Popularisierung dieses Diskussionsstrangs unter dem Label der lean production.
- 11 Vgl. Kern/Schumann 1984.
- 12 Tomaney 1994, S. 157f.
- 13 Vgl. neben den bereits in der Einleitung angeführten Texten von Schumann 1998 und Springer 1998 auch Schumann/Gerst 1997 sowie insgesamt die Beiträge in dem *Jahrbuch für sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996*, die diesen Stimmungsumschwung reflektieren (vgl. ISF u.a. 1997).
- 14 Vgl. Korsch 1922.
- 15 Vgl. Matthies u.a. 1994, Kotthoff 1994 sowie Müller-Jentsch 1994.

- 16 Müller-Jentsch 1994, 659.
- 17 Vgl. Harding/Hikspoors 1995.
- 18 Jenkins 1973, 285.
- 19 Ebd., 288f.
- 20 Blanke 1995, 25.
- 21 „Any analysis of industrial democracy must [...] ground itself in an adequate theory of the relation between labour and capital at the point of production: the workplace“ (Cressey/MacInnes 1980, S. 5).
- 22 Beck 1991, S. 40 (Hervorhebung im Original).
- 23 Vgl. Deutschmann 1989 und Deutschmann u.a. 1995 (wo die These etwas relativiert wird).
- 24 Deutschmann 1989, S. 391.
- 25 Ebd., S. 381.
- 26 Vgl. zum folgenden erneut Wolf 1994.
- 27 Vgl. Dörre u.a. 1993.
- 28 Deutschmann 1991, S. 521.
- 29 Vgl. Deutschmann u.a. 1995, S. 439.
- 30 Vgl. Kieser 1994.
- 31 Vgl. insgesamt Kühl 1995.
- 32 Vgl. nicht nur Baecker 1994 und Kühl 1995, sondern auch zumindest sehr mißverständliche Formulierungen bei Schumann u.a. 1994, S. 658ff. sowie Deutschmann u.a. 1995, S. 439; siehe ebenfalls Heydebrandt 1989, S. 337ff., der von „post-bürokratischen“ Organisationsformen spricht. Man kann die entsprechenden Äußerungen unter anderem auch als weiteren Beleg dafür werten, daß die Erkenntnisse der Labour Process Debate und der Diskussionen über Kontrolle und Mikropolitik nicht wirklich Wurzeln geschlagen haben.
- 33 Vgl. zum folgenden Wolf 1997.
- 34 Vgl. Behr 1995 und insgesamt zur inzwischen auch, wie es scheint, wieder abgebbten Welle der Unternehmenskultur die Beiträge in Müller-Jentsch 1993 sowie Kadritzke 1997. Kotthoff etwa resümiert entsprechende eigene empirische Befunde wie folgt: „Unter dem Druck eines globalisierten Konkurrenzkampfes vollzieht sich gegenwärtig eine Entfesselung des kapitalistischen Verwertungsprozesses, die auch eine Destruktion der internen betrieblichen Sozialintegration zur Folge hat. Die Firma neuen Typs besitzt nicht mehr, sondern weniger ‘corporate identity’ als die der Vergangenheit, und es ist kein sozialer Kitt in Sicht, der den alten ersetzen könnte.“ (Kotthoff 1997b, S. 182; Hervorhebungen im Original.)
- 35 Vgl. Drumm 1996, S. 8.
- 36 Vgl. z. B. Küppers 1996, Horgan 1995 (über die wachsende Skepsis im Hinblick auf die Möglichkeit, eine ‘Einheitstheorie’ komplexer Systeme zu entwickeln) sowie Kieser 1994. .
- 37 Vgl. Fuchs 1992.
- 38 Vgl. die Arbeit von Flämig 1998, die den Einfluß der neuen Naturwissenschaften auf die neuen Managementmodelle materialreich dokumentiert.
- 39 Vgl. ebd., S. 119 für Taylor und Gilbreth; Vergleichbares gilt heute.

- 40 Siehe Kapitel IV, Abschnitt 1.
- 41 Vgl. Pongratz/Voß 1997.
- 42 Ebd.
- 43 Vgl. Moldaschl/Schmierl 1994, S. 62; Dörre u.a. 1993; Wolf 1994.
- 44 Vgl. Wolf 1994; Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Pongratz/Voß 1997.
- 45 Vgl. Voß/Pongratz 1998 und Zielcke 1996.
- 46 Vgl. z. B. Bourdieu 1998.
- 47 Vgl. Scott 1996.
- 48 Moldaschl 1994, S. 109f.
- 49 Vgl. Moldaschl/Schultz-Wild 1994, S. 18.
- 50 Vgl. Kieser 1994, S. 220.
- 51 In der „hollow organization“ bzw. dem „virtuellen Unternehmen“ (vgl. z. B. Reiss 1996) käme die Bürokratie gewissermaßen erst zu sich selbst: im ‘reinen’ Organisieren und Formieren völlig nach außen verlagertes Objekte. Im „virtuellen Unternehmen“ wird das Schriftförmige als einzig Reales ersetzt von der Scheinwelt der neuen computerisierten Informationsform (vgl. zu diesem Begriff Wolf u.a. 1992, S. 279ff.). Der Wahn ist derselbe. In die gleiche Vorstellungswelt gehört der Traum vom ‘reibungslosen Kapitalismus’ eines Bill Gates (vgl. Dawson/Foster 1996 und Werber 1996).
- 52 Moldaschl 1996. Auch Hack spricht etwa von der „Dezentralisierung als Bestandteil der neuen Form der Zentralisierung“ (Hack 1998, S. 697).
- 53 Pongratz/Voß 1997.
- 54 Greifenstein u.a. 1993.
- 55 Vgl. auch Hyman 1991.
- 56 Nach der Unterscheidung bei Faust u.a. 1995, S. 39.
- 57 Vgl. Deutschmann u.a. 1995, S. 95.
- 58 Vgl. Reichwald/Koller 1996, S. 230.
- 59 Wir paraphrasieren hier den jungen Marx (und dieser seinerseits den alten Hegel): „Die Spitze vertraut den untern Kreisen die Einsicht ins Einzelne zu, wogegen die untern Kreise der Spitze die Einsicht in das Allgemeine zutrauen, und so täuschen sie sich wechselseitig.“ (Marx 1843, S. 249.)
- 60 Vgl. Bahrdt 1956.
- 61 Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995.
- 62 Vgl. Scott 1996.
- 63 Vgl. Moldaschl/Schultz-Wild 1994.
- 64 Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 430.
- 65 Vgl. Bender 1997.
- 66 Schon deshalb ist die These eines generellen Machtverlustes der Untereinheiten durch Dezentralisierung, die Scott (1996, S. 102) vertritt, überzogen.
- 67 Vgl. Reiss 1996.
- 68 Vgl. Deutschmann u.a. 1995, S. 444ff. und Faust u.a. 1998.
- 69 Vgl. Reichwald/Koller 1996, S. 287.
- 70 Faust u.a. 1995, S. 104.



- 71 Vgl. ebd., S. 108.
- 72 Vgl. ebd., S. 137.
- 73 Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 432.
- 74 Vgl. Keese 1995, S. 350.
- 75 Vgl. Gerst u.a. 1995, S. 42f.
- 76 Vgl., auch zum folgenden, Behrens u.a. 1996. Zur Entwicklung der Meisterrolle siehe auch Kopp/Winther 1996 sowie Jauch 1977.
- 77 „In vielen Fällen muß man geradezu von einem Rückfall in autoritäre Formen der Anweisung berichten“ (Behrens u.a. 1996, S. 37).
- 78 Vgl. Dörre 1996.
- 79 Brecht 1976, S. 683.
- 80 Eine Bezeichnung von Womack u.a. 1990.
- 81 Das kommt in Konzeptionen wie der 'Theorie' der 'Wissensschaffung' im Unternehmen, die ihr Augenmerk genau auf das Wechselspiel von implizitem und explizitem Wissen richtet, um dieses von außen zu kontrollieren, am direktesten zum Ausdruck (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995; dazu auch Essers/Schreinemakers 1996).
- 82 Vgl. Moldaschl 1997.
- 83 Vgl. z. B. Moldaschl/Schmierl 1994, S. 102; Schwager/Udris 1995; ähnlich Argyris 1998, S. 101f.
- 84 Vgl. Nerdinger/Rosenstiel 1996, S. 303ff.
- 85 Vgl. Minssen 1995.
- 86 Vgl. Babson 1995.
- 87 Vgl. Rinehart u.a. 1995 und die Studie von Graham 1995, auf die wir im nächsten Abschnitt noch eingehen.
- 88 Vgl. Dörre 1996 und Salm 1996 sowie die Zusammenstellung in Mercedes Benz-Koordination/express-Redaktion 1997.
- 89 Vgl. Gerst u.a. 1995 sowie Schumann 1999, S. 62f.
- 90 Dörre 1996, S. 21.
- 91 Vgl. Bergmann u.a. 1998, Mercedes Benz-Koordination/express-Redaktion 1997 und Weltz 1997. Zum prekären Verhältnis der Partizipationsimpulse durch Gruppenarbeit und den restriktiven 'Rahmenbedingungen' siehe jetzt auch die empirische Studie von Mickler u.a. 1998.
- 92 Moldaschl/Schmierl 1994, S.
- 93 Moldaschl 1994, S. 131.
- 94 Vgl. Salm 1996, S. 216.
- 95 Etwa durch Delegation an den Gruppensprecher; vgl. Salm 1996, S. 213f.
- 96 „Trotz des hohen Stellenwertes von KVP in der betrieblichen Konzeptdiskussion werden die Möglichkeiten kleinschrittiger mitarbeitergetragener Optimierungen in der Gruppenarbeitspraxis nur wenig genutzt.“ (Gerst 1998, S. 82)
- 97 Vgl. Gerst u.a. 1995.
- 98 Den Fokus von Auseinandersetzungen in der deutschen Automobilindustrie, die im Herbst 1998 in einigen Werken (unter anderem bei Opel Eisenach) zu spontanen Arbeitsniederlegungen führten, bildeten – durchaus auch unter diesem

Gesichtspunkt zu betrachtende – Fragen der Arbeitsintensität bzw. der Personalbemessung (vgl. Wompel 1998).

99 Vgl. Bahn Müller 1996, S. 16f.

100 Vgl. Kern/Sabel 1994.

101 Vgl. Schumann/Gerst 1997 und den folgenden Abschnitt.

102 Die Befunde dieser Gruppenarbeitsuntersuchungen sind von Schumann/Gerst 1997 zusammengefaßt und jüngst von Gerst 1998 noch einmal ausführlich dargestellt worden. Daß sie äußerst relevante Informationen über die neuen Gruppenarbeitsformen zu Tage gefördert haben, auf die auch wir zurückgreifen konnten, steht außer Frage; im folgenden konzentrieren wir uns, in Fortführung der Auseinandersetzung mit den Hauptströmungen der Arbeitssoziologie, auf die analytischen Schwachstellen aus der Sicht der Herrschaftsproblematik.

103 Vgl. zu letzterer auch Mickler u.a. 1996.

104 Vgl. Gerst 1998, S. 9.

105 Vgl. ebd., S. 27. Siehe auch die entsprechende Argumentation des *Trendreport Rationalisierung* (Schumann u.a. 1994), skizziert in Abschnitt 3 von Kapitel II dieser Arbeit. Analog zu der Unterscheidung zwischen strukturkonservativen und -innovativen Konzepten sprechen Appelbaum und Batt in ihrem Überblick über die Entwicklung der Produktionsorganisation in den USA von *lean* und *team production* (vgl. Appelbaum/Batt 1994, S. 123ff.). Wie wichtig, ja wie typisch – und über die Fabrikgrenzen hinaus gesellschaftlich bedeutsam – modifiziert tayloristische Arbeitsformen in bestimmten Bereichen der industriellen Produktion im übrigen nach wie vor sind, zeigt Kurz 1999 am Beispiel der Automobilindustrie.

106 Kuhlmann 1996b, S. 1f.

107 Vgl. Gerst 1998, S. 99ff. Eine analytische Leerstelle bleibt, soweit aus den vorliegenden Texten ersichtlich, das Verhältnis von individueller zu kollektiver 'Selbstorganisation', mithin die soziale Binnenstruktur der Arbeitsgruppen. Verschiedene Aspekte der „Gruppensituation“ werden hingegen in der Studie von Mickler u.a. 1998 (insbesondere in Teil II: Gruppenarbeit als sozialer Prozeß) ausführlich thematisiert.

108 Gerst 1998, S. 60.

109 Vgl. Kuhlmann 1996a, S. 132f.

110 Senghaas-Knobloch u.a. 1996, S. 87.

111 Graham 1995.

112 Senghaas-Knobloch 1997.

113 Oftmals nach dem Muster, das Argyris auf die treffende Formel „do your own thing – the way we tell you“ bringt (Argyris 1998, S. 101).

114 Interessanterweise verwenden sowohl Graham (1995, S. 19) als auch Argyris (1998, S. 102f.) dafür die Metapher der Scharade. In der Tat geht es hier, wie bei jenem Wort- und Silbenrätsel, um das Erraten, Deuten, Umdeuten oder auch Verheimlichen, d. h. das Aneignen von Bedeutungen – der Leitbilder bzw. kulturellen Orientierungen, die hier im Spiel sind.

115 Zu bedenken ist hierbei, daß die Untersuchung Grahams in einem Betrieb ohne Gewerkschaftspräsenz durchgeführt wurde, also sonst übliche Formen der Inter-

essenvertretung fehlten. Die Darstellungen bei Fucini/Fucini 1990 oder die Studie von Rinehart u.a. 1997 machen die Unterschiede zu Fällen mit vorhandener gewerkschaftlicher Vertretung deutlich, belegen aber die Relevanz der von Graham herausgearbeiteten Momente des Belegschaftshandelns auch dort.

116 Graham 1995, S. 117f.

117 Vgl. ebd., S. 97f.

118 Der 'kontinuierliche Verbesserungsprozeß', so meint Graham, „essentially convolutes the making-out process (which under other management systems benefits the worker) into a factor that puts continuous stress on the worker and forces workers' compliance.“ (Ebd., S. 106)

119 Vgl. ebd., S. 118f.

120 „Arbeitskultur ist [...] weder beliebig herstellbar, noch beliebig manipulierbar. Sie ist nicht vergleichbar mit dem strategischen Begriff der Unternehmenskultur, denn sie ergibt sich aus dem eingespielten Kooperationshandeln der einzelnen in den vorgegebenen Strukturen, nicht aus gesetzten Anweisungen von oben.“ (Senghaas-Knobloch u.a. 1997, S. 12) In ähnlicher Absicht unterscheidet Wittel die Belegschaftskultur von der Firmenideologie (vgl. Wittel 1996).

121 „Wer Arbeitserfahrungen und Lebensziele in ihrer Bedeutung für den Umgang mit konkreten Konfliktsituationen in der industriellen Arbeit erforschen will, darf nicht vom Sinnzusammenhang abstrahieren, den die Beschäftigten den industriellen Lebensformen selbst geben. Dazu ist es notwendig, daß die beteiligten Forscherinnen bis zu einem gewissen Maß in die Lebensformen derer 'eintauchen', um deren Erfahrungen und Intentionen es geht.“ (Senghaas-Knobloch u.a. 1997, S. 33) Methodisch an die Tradition subjektbezogener, interpretativer Sozialforschung anknüpfend, kamen in der Untersuchung neben Expertengesprächen vor allem narrative Interviews und, im Rahmen sogenannter Forschungsseminare, Gruppendiskussionen und Rollenspiele zum Einsatz (vgl. ebd., S. 33ff.).

122 Ebd., S. 198f.

123 Vermutlich müßte das Methodenset auch um Erhebungsverfahren erweitert werden, die mehr Auskunft über die 'Mikrostrukturen' des Arbeitshandelns geben, um hier weiter zu kommen.

124 Senghaas-Knobloch 1996, S. 99.

125 Senghaas-Knobloch u.a. 1997, S. 31f.

126 Die Ebene der kulturellen Orientierungen in der Arbeit und deren Wandel im Rationalisierungsprozeß betont auch Wittel 1998. Seine Gegenüberstellung von traditioneller „proletarischer“ und heute geforderter „bürgerlicher“ Haltung zur Arbeit scheint mir freilich in verschiedener Hinsicht überstilisiert und irreführend. Vor allem spricht sie ersterer völlig zu Unrecht ab, was sie letzterer über Gebühr zuschreibt: „Mitdenken, Eigeninitiative, Übernahme von Verantwortung sowie [...] Selbstkontrolle“ (S. 186) – mit einem Wort: Selbsttätigkeit.

127 Vgl. Dörre 1996. Angesprochen auf mögliche 'überschießende Potentiale' partizipativer Arbeitsformen berichtete ein Betriebsrat bereits Anfang der neunziger Jahre in einer Diskussion mit Sozialwissenschaftlern, an der ich teilnahm, über Äußerungen von Arbeitern in seinem Betrieb, die sinngemäß auf folgende Poin-

te hinausliefern: „Daß wir das alles, was jetzt von uns verlangt wird, selbst organisieren können, wußten wir schon immer. Jetzt fragen wir uns gelegentlich schon mal: wenn wir dazu in der Lage sind, warum sollten wir dann nicht den gesamten Betrieb 'schmeißen' können?“

128 Vgl. Wetz 1997, S. 389.

129 Vgl. Schmiede 1996.

130 Vgl. Malsch 1987, S. 87ff.

131 Ebd., S. 89. Vgl. auch unsere Diskussion in Kapitel II, Abschnitt 2.

132 Auf andere Wissensquellen der Informatisierung, die im Informatisierungsmodell von Malsch tendenziell zu kurz kommen, verweist mit Recht Mill 1998, S. 40f.

133 In eine ähnliche Richtung weisen z. B. die Überlegungen von Wetz 1997 oder auch die Thesen von Gottfried 1994 zur doppelten – gleichzeitig dezentralisierten und bürokratisierten – Herrschaftsstruktur bei Dienstleistungstätigkeiten.

## VI. Schlußbetrachtung: Aufgaben einer kritischen Arbeitssoziologie

1 Adorno 1961, S. 142.

2 Durkheim 1895/1901, S. 100.

3 Die Reserve könnte auch denjenigen theoretischen Traditionen gelten, die sich des Begriffes der Institution bemächtigt haben. Schon bei Durkheim hat er jene funktionalistischen Konnotationen, die seine spätere Verwendung dominierten; zudem wurde er hierzulande lange mit konservativen Autoren wie Gehlen oder Schelsky, die das Übermächtig-Heteronome der Institution affirmativ betonten, in Verbindung gebracht. Solche Bedenken sind indes, wie wir zu zeigen versuchten, durch den Nachweis auszuräumen, daß der Begriff auch konträren, gegen den herrschenden „Institutionalismus“ (Sonnemann 1969, S. 14) opponierenden theoretischen Entwürfen sich zwanglos einfügen läßt.

4 Vgl. König 1990.

5 Gorz 1989.

6 König 1990, S. 339.

7 „Als durchgängiges Motiv seiner weitgefächerten Anstrengungen kann der Versuch gelten, den gesellschaftlichen Ort praktischer Vernunft als möglicher emanzipativer, gesellschaftsverändernder Kraft gerade jenseits der Arbeit auszumachen.“ (Ganßmann 1990, S. 227)

8 Die als mit Bedacht in Anschlag gebrachte *analytische* Unterscheidungen durchaus auch Erkenntniswert für eine soziologische Interpretation kapitalistischer Arbeitsverhältnisse besäßen (vgl. Habermas 1981, Bd. II, S. 492ff.). Mit Recht spricht Narr indes von einem „systemische[n] Begriffsrealismus“, der bei Habermas letztlich die „analytische[n] Setzungen zu Wirklichkeitsaussagen gerinnen läßt“. „Als ergäben sich [...] nicht alle Probleme aus lebensweltlichen Vorgängen in den Systemen und aus zunehmenden systemischen Definitionen und Produktionen lebensweltlicher Erscheinungsformen [...].“ (Narr 1994, S. 96)

9 Granovetter 1985.

- 10 Vgl. als Überblick über das Spektrum formaler Netzwerk-Analysen Emirbayer/ Goodwin 1994 sowie, zur Diskussion im deutschsprachigen Raum, Rölle/ Blättel-Mink 1998. Nur zur Kennzeichnung der kaum noch überschaubaren Bandbreite von Verwendungsweisen des Netz-Begriffes sei zum einen auf Arbeiten wie die von Sydow 1992 verwiesen, der ihn im wesentlichen auf zwischenbetriebliche Beziehungen beschränkt, und zum anderen, als Beispiel für die pseudo-konkreten Netzwerkvorstellungen in Teilen der Managementliteratur, auf das Buch von Mueller 1986. Kritisch zum Begriff des Netzwerkes: Köhler 1999 und Wolf 1999.
- 11 Kelly 1995, S. 44.
- 12 Carroll 1872, S. 719.
- 13 Castells 1996, S. 62.
- 14 Darauf hat etwa Hack mit seinen Arbeiten immer wieder hingewiesen; vgl. zuletzt Hack 1998. An dieser Stelle sei nochmals betont, daß es einer eigenen, zusätzlichen Anstrengung bedürfte, um der in der vorliegenden Studie an Beispielen aus der materiellen Produktion erörterten Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung auch in den Bereichen immaterieller Innovationsarbeit oder allgemein: in immateriellen Produktionsprozessen gerecht zu werden und deren Besonderheiten herausarbeiten zu können.
- 15 Vgl. Müller-Jentsch 1994b, S. 368.
- 16 Vgl. dazu das Zitat von Lutz auf S. 29f. dieser Arbeit.
- 17 Knapp 1981, S. 165.
- 18 Ebd., S. 144.
- 19 Vgl. dazu im einzelnen Hodson 1998.
- 20 Knapp 1981, S. 143.
- 21 Arnason 1988, S. 282.
- 22 Dahmer 1987, S. 15.
- 23 Türk 1995, S. 100.
- 24 Freud 1916-17, S. 51.
- 25 Vgl. Korsch 1919, S. 117ff.
- 26 Abgebildet in Schneede 1973, S. 74.



# Literatur

- Adler, Paul S.; Borys, Bryan (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, S. 61-89.
- Adorno, Theodor W. (1953): Einleitungsvortrag. In: Neumark, F. (Hg.): *Individuum und Organisation*. Darmstädter Gespräch 1953. Darmstadt 1954. S. 21-35.
- (1961): Zur Logik der Sozialwissenschaften. In: Adorno, Th. W. u.a.: *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*. (6. Aufl.) Darmstadt/Neuwied 1978. S. 125-143.
- (1966): *Negative Dialektik*. (8. Aufl.) Frankfurt a. M. 1994.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter (1986): Ein 'Neuer Rationalisierungstyp' – neue Anforderungen für die Industriegesellschaft. In: *Soziale Welt*, 37. Jg., Heft 2/3, S. 191-206.
- Altvater, Elmar; Mahnkopf, Birgit (1996): *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. Münster.
- Appelbaum, Eileen; Batt, Rosemary (1994): *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca.
- Argyris, Chris (1957): *Personality and Organization*. New York.
- (1998): Empowerment: The Emperor's New Clothes. In: *Harvard Business Review*, May-June, S. 98-105.
- Arnason, Johann P. (1988): *Praxis und Interpretation. Sozialphilosophische Studien*. Frankfurt a. M.
- (1989): The Imaginary Constitution of Modernity. In: Busoni, G. u.a.: *Autonomie et autotransformation de la société. La philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève/Paris. S. 323-337.
- Babson, Steve (1995): *Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation*. In: ders. (ed.): *Lean Work*. Detroit. S. 1-37.
- Baecker, Dirk (1994a): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin.
- (1994b): Experiment Organisation. In: *Lettre international*, H. 24, S. 22-26.
- Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt/New York.
- Bahn Müller, Reinhard (1996): *Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung*. In: ders.; Salm, R. (Hg.): *Intelligenter, nicht härter arbeiten?* Hamburg. S. 9-30.
- Bahrtdt, Hans Paul (1956): *Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmungen*. In: *Kyklos*, Vol. IX, S. 483-491.
- (1958): *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und einer Angestellten*. Stuttgart 1972.
- (1959): Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen. In: DGS (Hg.): *Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des vierzehnten deutschen Soziologentages*. Stuttgart. S. 113-121.
- Bechtel, Günter (1980): *Betrieb als Strategie. Theoretische Vorarbeiten zu einem industriegesellschaftlichen Konzept*. Frankfurt/New York.

- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt a. M.
- (1996): *Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne.* In: Ders. u.a., *Reflexive Modernisierung.* Frankfurt a. M. S. 19-112.
- Beckenbach, Niels (1991): *Industriesoziologie.* Berlin/New York.
- ; van Treeck, Werner (Hg.) (1994): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. (Soziale Welt-Sonderband 9.)* Göttingen.
- Becker-Schmidt, Regina (1994): *Geschlechterverhältnis, Technologieentwicklung und androzentrische Ideologieproduktion.* In: Beckenbach/van Treeck (Hg.) 1994, S. 527-538.
- ; Brandes-Erlhoff, Uta; Karrer, Marva; Knapp, G. Axeli; Rumpf, Mechthild; Schmidt, Beate (1982): *Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns. Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie.* Bonn.
- Behr, Michael (1995): *Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration.* In: *Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H.5, S. 325-344.*
- von Behr, Marhild; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hg.) (1998): *Globale Produktion und Industriearbeit. Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken.* Frankfurt/New York.
- Behrens, Martin; Hartwig, Thomas; Kädtler, Jürgen (1996): *Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie – Neue Variationen zu einem alten Thema.* In: *SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, S. 25-44.*
- Bender, Gerd (1997): *Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik.* In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hg.) 1997, S. 181-217.*
- Bendix, Reinhard (1956): *Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization.* New York.
- Benjamin, Jessica (1988): *Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht.* Frankfurt a. M. 1993.
- Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1963): *Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviance in Maintaining the Social System.* In: *American Sociological Review, Vol. 28, S. 588-598.*
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1966): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie.* Frankfurt a. M. 1980.
- Bergmann, Joachim (1989): *„Reelle Subsumtion“ als arbeitssoziologische Kategorie.* In: Schumm, W. (Hg.): *Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus.* Frankfurt/New York. S. 39-48.
- ; Bürckmann, Erwin; Dabrowski, Hartmut (1998): *„Reform des Flächentarifvertrags“? Betriebliche Realitäten – Verhandlungssysteme – gewerkschaftliche Politik. (Supplement der Zeitschrift Sozialismus 1/98.)* Hamburg.
- ; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Springer, Roland; Wolf, Harald (1986): *Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses.* Frankfurt/New York.
- Binkelman, P.; Braczyk, H. J.; Seltz, R. (Hg.) (1993): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland.* Frankfurt/New York.



- Blanke, Thomas (1995): 75 Jahre Betriebsverfassung: Der Siegeszug eines historischen Kompromisses. In: Kritische Justiz, Jg. 28, H. 1, S. 12-25.
- Böhle, Fritz (1994): Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: Beckenbach/van Treeck (Hg.) 1994, S. 183-206.
- (1998): Technik und Arbeit – neue Antworten auf „alte“ Fragen. In: Soziale Welt, 49. Jg., S. 233-252.
- Bolle De Bal, Marcel (1992): Participative Management. In: Széll, G. (ed.): Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management. Berlin/New York. S. 611-615.
- Bourdet, Yvon (1982): Selbstverwaltung im kleinen und im großen. Zur gegenwärtigen Diskussion über Selbstverwaltung in Frankreich. In: Haupt, H.-G. u.a. (Hg.): Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung. (Jahrbuch Arbeiterbewegung, Geschichte und Theorie, 1982.) Frankfurt a. M. S. 169-183.
- Bourdieu, Pierre (1998): Die Sachzwänge des Neoliberalismus. In: Le Monde diplomatique (deutsche Ausgabe), 13. 3. 1998, S. 3.
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin.
- Brandt, Gerhard (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesozioologie. In: ders., Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Frankfurt a. M. 1990. S. 254-280.
- Braverman, Harry (1974): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York 1980.
- Brecht, Bertolt (1976): Gesammelte Gedichte. Bd. 2. Frankfurt a. M.
- Brödner, Peter (1997): Der überlistete Odysseus. Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen. Berlin.
- Brose, Hanns-Georg (1998): Proletarisierung, Polarisierung oder Upgrading der Erwerbsarbeit? Über die Spätfolgen 'erfolgreicher Fehldiagnosen' in der Industriesozioologie. In: Friedrichs, J.; Lepsius, M. R.; Mayer, K. U. (Hg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. (Sonderheft 38 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.) Opladen. S. 130-163.
- Buckmiller, Michael (1980): Einleitung des Herausgebers. In: Korsch, K., Gesamtausgabe. Bd. 2. (Hgg. u. eingel. v. M. Buckmiller.) Frankfurt a. M. S. 13-71.
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago/London.
- (1983): Fabrik und Staat im Kapitalismus und im Sozialismus. In: Das Argument, Nr. 140, S. 508-524.
- (1996): A Classic of Its Time. In: Contemporary Sociology, Vol. 25, No. 3, S. 296-299.
- Carroll, Lewis (1872): Alice im Spiegelland. In: Das literarische Gesamtwerk. Frankfurt 1998.
- Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. (The Information Age, Vol. I.) Cambridge/Oxford.
- (1997): The Power of Identity. (The Information Age, Vol. II.) Cambridge/Oxford.
- (1998): End of Millenium. (The Information Age, Vol. III.) Cambridge/Oxford.

- Castoriadis, Cornelius (1955): Sur le contenu du socialisme, I. In: ders., Le contenu du socialisme. Paris 1979. S. 67-102.
- (1958): Sur le contenu du socialisme, III: La Lutte des ouvriers contre l'organisation de l'entreprise capitaliste. In: ders., L'Expérience du mouvement ouvrier, 2. Paris 1974. S. 9-88
- (1960/61): Le mouvement révolutionnaire sous le capitalisme moderne. In: ders., Capitalisme moderne et révolution 2. Paris 1979. S. 47-203.
- (1968): Epilegomena zu einer Theorie der Seele, die man als Wissenschaft hat ausgeben können. In: ders., Durchs Labyrinth. Seele, Vernunft, Gesellschaft. Frankfurt a. M. 1981. S. 27-57.
- (1973): Technik. In: ders., Durchs Labyrinth. Seele, Vernunft, Gesellschaft. Frankfurt a. M. 1981. S. 195-219.
- (1974): Die Frage der Geschichte der Arbeiterbewegung. In: Archiv für die Geschichte des Widerstandes und der Arbeit, Nr. 15 (1998), S. 15-68.
- (1975): Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie. Frankfurt a.M. 1984.
- (1978): Le régime social de la russie. In: Castoriadis 1986, S. 175-200.
- (1981): L'imaginaire: la création dans la domaine social-historique. In: Castoriadis 1986, S. 219-237.
- (1983): Die griechische *polis* und die Schaffung der Demokratie. In: Rödel, U. (Hg.): Autonome Gesellschaft und libertäre Demokratie. Frankfurt a. M. 1990. S. 298-328.
- (1986): Domaines de l'homme. Les carrefours du labyrinthe II. Paris.
- (1987): Pouvoir, politique, autonomie. In: ders. 1990, S. 113-139.
- (1989): L'Époque du conformisme généralisé. In: ders. 1990, S. 11-24. (Englische Fassung in: Zapf, W. [Hg.], Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990. Frankfurt/New York 1991. S. 185-195.)
- (1990): Le Monde morcelé. Les Carrefours du labyrinthe III. Paris.
- (1994): Radical Imagination and the Social Instituting Imaginary. In: Ders., The Castoriadis Reader. (Edited by D. A. Curtis.) Oxford 1997. S. 319-337.
- ; Cohn-Bendit, Daniel (1981): De l'écologie à l'autonomie. Paris.
- Clawson, Dan; Fantasia, Richard (1983): Beyond Burawoy: The Dialectics of Conflict and Consent on the Shop Floor. In: Theory and Society, Vol. 12, p. 671-680.
- Cooley, Mike (1980): Produkte für das Leben statt Waffen für den Tod. Arbeitnehmerstrategien für eine andere Produktion. Reinbek bei Hamburg 1982.
- Corpet, Olivier; Puet, Jacqueline (1992): Autogestions. In: Széll, G. (ed.): Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management. Berlin/New York. S. 49-56.
- Cressey, Peter; MacInnes, John (1980): Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour. In: Capital & Class 11, S. 5-33.
- Crozier, Michel (1963): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago 1964.
- (1992): Entsteht eine neue Managementlogik? In: Journal für Sozialforschung, 32. Jg., H. 2, S. 131-140.

- Dahmer, Helmut (1987): Kritik. In: ders., Pseudonatur und Kritik. Freud, Marx und die Gegenwart. Frankfurt a. M. 1994. S. 9-36.
- Dahrendorf, Ralf (1965): Industrie- und Betriebssoziologie. (3. Aufl.) Berlin.
- Dawkins, Richard (1989): The Selfish Gene. (New Edition.) Oxford/New York.
- Dawson, Michael; Foster, John Bellamy (1996): Virtual Capitalism: The Political Economy of the Information Highway. In: Monthly Review, No. 3, S. 40-58.
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, 40. Jg., S. 374-396.
- (1996): Marx, Schumpeter und Mythen ökonomischer Rationalität. In: Leviathan, Jg. 24, Heft 3, S. 323-338.
- (1998): Technikkonstruktivismus und Kritik der politischen Ökonomie. In: Hirsch-Kreinsen/Wolf (Hg.) 1998, S. 81-99.
- ; Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 24, H.6, S. 436-450.
- Dohse, Knuth (1987): Taylorismus, Technik, Hierarchie. Kontroversen der amerikanisierten und britischen „Labour Process Debatte“. In: Abromeit, H.; Blanke, B. (Hg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren. (Leviathan-Sonderheft 8.) Opladen. S. 213-230
- Dörre, Klaus (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, S. 7-23.
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: Managementforschung 5, Berlin, S. 167-214.
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen; Wolf, Harald (1993): „New Deal“ im Betrieb? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, S. 15-36.
- Drumm, Hans-Jürgen (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H.1, S. 7-20.
- Durkheim, Émile (1895/1901): Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt a. M. 1984.
- Eckart, Christel (1990): Der Preis der Zeit. Eine Untersuchung der Interessen von Frauen an Teilzeitarbeit. Frankfurt/New York.
- (1993): Die verleugneten Voraussetzungen des „Normalarbeitsverhältnisses“ und ihre Wiederkehr in weiblichen Berufsbiographien. In: Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, Heft 3, S. 40-57.
- Edwards, Richard (1979): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York 1981.
- Elias, Norbert (1970): Was ist Soziologie? (5. Aufl.) Weinheim/München 1986.
- Emirbayer, Mustafa; Goodwin, Jeff (1994): Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. In: American Journal of Sociology, Vol. 99, No. 6, S. 1411-1454.
- Engels, Friedrich (1873): Von der Autorität. In: Marx-Engels-Werke, Bd. 18, S. 305-308.
- Essers, Juup; Schreinemakers, Jos (1997): Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge in Corporate Knowledge Management. In: Knowledge Management 24, No. 1, S. 24-32.

- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1995): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. (2. Aufl.) München und Mering.
- ; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph (1998): *Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“*. In: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 1, S. 101-118.
- Flämig, Michael (1998): *Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien. Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis*. Frankfurt/New York.
- Freud, Sigmund (1916-17): *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse*. In: *ders., Studienausgabe*. Bd. I. Frankfurt/M. 1969, S. 33-445.
- (1933): *Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse*. In: *ders., Studienausgabe*. Bd. I. Frankfurt/M. 1969, S. 447-608.
- Fricke, Werner (1975): *Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit*. Bonn-Bad Godesberg.
- Friedeburg, Ludwig von (1963): *Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben*. Frankfurt a. M.
- Friedman, Andrew (1987): *Management und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses*. In: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hg.): *Managementstrategien und Kontrolle*. Berlin. S. 99-136.
- Fuchs, Jürgen (1992): *Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution? In: ders. (Hg.): Das biokybernetische Modell*. Wiesbaden. S. 13-74.
- Fucini, Joseph J.; Fucini, Suzy (1990): *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*. New York/London.
- Gehlen, Arnold (1957): *Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft*. Hamburg.
- Gerst, Detlef (1998): *Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme*. Eschborn.
- ; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1995): *Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante*. In: *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 22. S. 39-65.
- Giddens, Anthony (1984): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York 1992.
- Goffman, Erving (1961): *Das Unterleben einer öffentlichen Institution*. In: *ders., Asyle*. Frankfurt a. M. 1973. S. 169-304.
- Gorz, André (1989): *Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin.
- Gottfried, Heidi (1994): *Learning the score. The duality of control and everyday resistance in the temporary-help service industry*. In: Jermier, J. M.; Knights, D.; Nord, W. R. (eds.): *Resistance and Power in Organizations*. London/New York. S. 102-127.
- Gottschalch, Holm; Ohm, Christoph (1977): *Kritische Bemerkungen zur Polarisierungsthese bei Kern und Schumann*. In: *Soziale Welt*, H. 3, 1977, S. 340-363.
- Gottschall, Karin (1995a): *Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation*. In: Becker-Schmidt, R.; Knapp, G.-A. (Hg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt/New York. S. 125-162.

- (1995b): „Doing Gender While Doing Work?“ Implikationen der Verwendung des 'Gendering-Konzeptes' in der Arbeitssoziologie. Man., Hamburg.
- Graham, Laurie (1995): On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker. Ithaca/London.
- Granovetter, Marc (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Vol. 91, S. 481-510.
- Greifenstein, Ralf; Jansen, Peter; Kießler, Leo (1993): Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie. München und Mering.
- Guillén, Mauro F. (1995): Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective. Chicago and London.
- Habermas, Jürgen (1968): Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'. In: ders., Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'. Frankfurt a. M. S. 48-103.
- (1980): Replik auf Einwände. In: ders., Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M. 1984. S. 475-570.
- (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt a. M.
- (1985): Exkurs zu Castoriadis: 'Die imaginäre Institution'. In: Ders., Der philosophische Diskurs der Moderne. Frankfurt a. M. S. 380-389.
- Hack, Lothar (1994): Industriesoziologie. In: Kerber, H.; Schmieder, A. (Hg.): Spezielle Soziologien. Reinbek bei Hamburg. S. 40-74.
- (1998): Technologietransfer und Wissenstransformation. Zur Globalisierung der Forschungsorganisation von Siemens. Münster.
- Haraszi, Miklós (1975): Stücklohn. Berlin.
- Harding, Stephan D.; Hikspoors, Frans J. (1995): New work values: in theory and in practice. In: International Social Science Journal, No. 145, S. 441-455.
- Hastings-King, Stephen (1997): On the Marxist Imaginary and the Problem of Practice: Socialisme ou Barbarie, 1952-6. In: Thesis Eleven, No. 49, S. 69-84.
- Heydebrandt, Wolf V. (1989): New Organizational Forms. In: Work and Occupations, Vol. 16, No. 3, S. 323-357.
- Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin.
- Hillmann, Günter (1970): Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft. In: Ders., Die Befreiung der Arbeit. Reinbek bei Hamburg. S. 7-74.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6, S. 422-435.
- (1998): Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarkts. In: Hirsch-Kreinsen/Wolf 1998, S. 195-222.
- ; Wolf, Harald (Hg.) (1998): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin.
- Hodson, Randy (1991): The Active Worker: Autonomy and Compliance at the Workplace. In: Journal of Contemporary Ethnography, Vol. 20, S. 47-78.
- (1998): Organizational Ethnographies: An Underutilized Resource in the Sociology of Work. In: Social Forces, Vol. 76, No. 4, S. 1173-1208.

- Hoffmann, Rainer-W. (1979): Die Verwissenschaftlichung der Produktion und das Wissen der Arbeiter. In: Böhme, G.; Engelhardt, M. v. (Hg.): *Entfremdete Wissenschaft*. Frankfurt a. M. S. 229-256.
- (1981): *Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftspolitische Probleme des verdeckten industriellen Konflikts*. Frankfurt/New York.
- Hohmeyer, Christine (1998): Politik der Autonomie. Feministische Theorie und Praxis jenseits von Differenz und Gleichheit. In: *Leviathan*, Jg. 26, H. 4, S. 482-496.
- Holland-Cunz, Barbara (1998): *Feministische Demokratietheorie. Thesen zu einem Projekt*. Opladen.
- Honneth, Axel (1985): Eine ontologische Rettung der Revolution. Zur Gesellschaftstheorie von Cornelius Castoriadis. In: Ders., *Die zerrissene Welt des Sozialen*. Frankfurt a. M. 1990. S. 123-143.
- (1993): Vorbemerkung zum Schwerpunkt: Zur Sozialphilosophie der Arbeit. In: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, Jg. 41, H. 2, S. 237f.
- (1994): Pathologien des Sozialen. Tradition und Aktualität der Sozialphilosophie. In: ders. (Hg.): *Pathologien des Sozialen*. Frankfurt a. M. S. 9-69.
- Horgan, John (1995): Komplexität in der Krise. In: *Spektrum der Wissenschaft*, September 1995, S. 58-64.
- Horkheimer, Max (1947): *Zur Kritik der instrumentellen Vernunft*. Frankfurt a. M. 1985.
- Hübner, Kurt (1998): *Der Globalisierungskomplex. Grenzenlose Ökonomie – grenzenlose Politik?* Berlin.
- Hyman, Richard (1991): Strategie oder Struktur? Die widersprüchliche Handlungskonstellation des Managements der Arbeit. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*. München und Mering. S. 63-103.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung; Internationales Institut für empirische Sozialökonomie; Institut für Sozialforschung; Soziologisches Forschungsinstitut (Hg.) (1997): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin.
- (Hg.) (1998): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*. Berlin.
- Jander, Martin (1988): Theo Pirker über „Pirker“. Ein Gespräch. Marburg.
- Jauch, Peter (1997): *Industriemeister und industrielle Reorganisation*. München und Mering.
- Jenkins, David (1973): *Job Power. Demokratie im Betrieb*. Reinbek bei Hamburg 1975.
- Joas, Hans (1989): Institutionalisierung als kreativer Prozeß. Zur politischen Philosophie von Cornelius Castoriadis. In: *Politische Vierteljahresschrift*, Jg. 30, S. 585-602.
- Juravich, Tom (1985): *Chaos on the Shop Floor. A Worker's View of Quality, Productivity, and Management*. Philadelphia.
- Kadritzke, Ulf (Hg.) (1997): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin.
- Kalyvas, Andreas (1998): Norm and Critique in Castoriadis's Theory of Autonomy. In: *Constellations*, Vol. 5, No. 2, S. 161-182.

- Keese, Henning (1995): Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. In: *Arbeit*, H. 4, Jg. 4, S. 349-370.
- Kelly, Kevin (1994): *Das Ende der Kontrolle. Die biologische Wende in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft*. Köln 1997.
- Kern, Horst (1989): Zur Aktualität des Kampfes um die Arbeit. Strukturwandel der Industriearbeit und Perspektiven gewerkschaftlicher Politik. In: Krämer, H. L.; Leggewie, C. (Hg.): *Wege ins Reich der Freiheit. André Gorz zum 65. Geburtstag*. Berlin. S. 200-224.
- (1998): Proletarisierung, Polarisierung oder Aufwertung der Erwerbsarbeit? Der Blick der deutschen Industriesozio­logie seit 1970 auf den Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Friedrichs, J.; Lepsius, M. R.; Mayer, K. U. (Hg.): *Die Diagnosefähigkeit der Soziologie*. (Sonderheft 38 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.) Opladen. S. 113-129.
- ; Sabel, Charles (1994): Verbläbte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, N.; van Treeck, W. (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. (Soziale Welt – Sonderband 9.) Göttingen. S. 605-624.
- ; Schumann, Michael (1970): *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*. (Originalausgabe in zwei Bänden.) Frankfurt a. M.
- ; – (1977): *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*. (Studienausgabe.) Frankfurt a. M.
- ; – (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München.
- Kieser, Alfred (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46. Jg., H. 3, S. 199-228.
- (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 56, H. 1, S. 21-39.
- Knapp, Gudrun-Axeli (1981): *Industriearbeit und Instrumentalismus. Zur Geschichte eines Vor-Urteils*. Bonn.
- (1995): Unterschiede machen: Zur Sozialpsychologie der Hierarchisierung im Geschlechterverhältnis. In: Becker-Schmidt, R.; Dies. (Hg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt/New York. S. 163-194.
- Knoblauch, Hubert (1996): Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: *Soziale Welt*, Jg. 47, S. 344-362.
- Köhler, Holm-Detlev (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: *Industrielle Beziehungen*, 6. Jg., H. 1, S. 36-51.
- König, Helmut (1990): Die Krise der Arbeitsgesellschaft und die Zukunft der Arbeit: Zur Kritik einer aktuellen Debatte. In: Ders. u.a. (Hg.), *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*. (Leviathan-Sonderheft 11.) Opladen. S. 322-345.
- Kopp, Ralf; Winther, Michael (1996): Verzweifelt gesucht: die neue Meisterrolle. In: *Arbeit*, Jg. 5, H. 3, S. 318-341.
- Korsch, Karl (1919): Was ist Sozialisierung? In: *Gesamtausgabe*. Bd. 2. (Hgg. u. eingel. v. M. Buckmiller.) Frankfurt a. M. 1980. S. 97-133.
- Korsch, Karl (1922): *Arbeitsrecht für Betriebsräte*. In: *Gesamtausgabe*. Bd. 2. (Hgg. u. eingel. v. M. Buckmiller.) Frankfurt a. M. 1980. S. 279-469.

- Köbler, Reinhart (1990): Arbeit und Revolution. Sozialistische Perspektiven. In: König, H. u.a. (Hg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. (Leviathan-Sonderheft 11.) Opladen. S. 96-113.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke (Hg.) 1997, S. 163-184.
- ; Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kühl, Stefan (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt/New York.
- Kuhlmann, Martin (1996a): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie. Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit. In: Bahnmüller, R.; Salm, R. (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Hamburg. S. 112-139.
- (1996b): Selbstorganisierte Gruppenarbeit – Thesen auf der Grundlage einer empirischen Studie. (Referat für das Treffen der Sektion Industrie- und Organisationssoziologie am 26./27. 4. 96 in Tübingen.) Unveröffentl. Man.
- Kuhn, Thomas S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. (2. rev. Aufl.) Frankfurt a. M. 1976.
- Küppers, Günter (1996): Selbstorganisation: Selektion durch Schließung. In: Ders. (Hg.): Chaos und Ordnung. Stuttgart. S.122-148.
- Kurz, Constanze (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin.
- Laplanche, Jean; Pontalis, J.-B. (1967): Das Vokabular der Psychoanalyse. Erster Band. Frankfurt a. M. 1982.
- Lappe, Lothar (1986): Technologie, Qualifikation und Kontrolle. Die Labour-Process Debatte aus der Sicht der deutschen Industrie- und Organisationssoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 37, H. 2/3, S. 310-330.
- Lazzarato, Maurizio (1993): Immaterielle Arbeit. Gesellschaftliche Tätigkeit unter den Bedingungen des Postfordismus. In: Negri, T. u.a.: Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin 1998. S. 39-52.
- (1994): Verwertung und Kommunikation. Der Zyklus immaterieller Arbeit. In: Negri, T. u.a.: Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin 1998. S. 53-65.
- Lichte, Rainer (1978): Betriebsalltag von Industriearbeitern. Frankfurt/New York.
- Littek, Wolfgang (1983): Arbeitssituation und betriebliche Arbeitsbedingungen. In: ders. u.a. (Hg.), Einführung in die Arbeits- und Industrie- und Organisationssoziologie. (2., erw. Aufl.) Frankfurt/New York. S. 92-135.
- Littler, Craig R. (1987): Theorie des Managements und Kontrolle. In: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Berlin. S. 27-75.
- Löffler, Reiner (1991): Die Definition von Arbeitssituationen. Plädoyer für eine neue Arbeitssoziologie. Göttingen.



- van der Loo, Hans; van Reijen, Willem (1990): *Modernisierung. Projekt und Paradox*. München 1992.
- Löw-Beer, Peter (1981): *Industrie und Glück. Der Alternativplan von Lucas Aerospace*. Berlin.
- Luckmann, Thomas (1992): *Theorie des sozialen Handelns*. Berlin/New York.
- Lüdtke, Alf (1993): *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Hamburg.
- Lukács, Georg (1923): *Geschichte und Klassenbewußtsein. Studien über marxistische Dialektik*. Darmstadt/Neuwied 1981.
- Lullies, Veronika; Bollinger, Heinrich; Weltz, Friedrich; unter Mitarbeit von Rolf G. Ortman (1993): *Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*. Frankfurt/New York.
- Lutz, Burkart (1969): *Produktionsprozeß und Berufsqualifikation*. In: Adorno, Th. W. (Hg.): *Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages vom 8. bis 11. April 1968 in Frankfurt/M. Stuttgart*. S. 227-250.
- (1975): *Krise des Lohnanreizes*. Frankfurt/Köln.
- (1983): *Technik und Arbeit. Stand, Perspektiven und Probleme industriesoziologischer Technikforschung*. In: DFG (Hg.): *Forschung in der Bundesrepublik Deutschland*. Weinheim. S. 167-187.
- (1992): *Konfliktpotential und sozialer Konsens: Die Geschichte des industriellen Systems der BRD im Spiegel des Schicksals einer Generation*. In: Rammstedt, O.; Schmidt, G. (Hg.): *BRD ade! Vierzig Jahre in Rück-Ansichten von Sozial- und Kulturwissenschaftlern*. Frankfurt a. M. S. 101-122.
- ; Schmidt, Gert (1977): *Industriesoziologie*. In: König, R. (Hg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Bd. 8. Stuttgart. S. 101-262.
- ; Willener, Alfred (1961): *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*. (Hekt. Bericht.)
- Mahnkopf, Birgit (1987): *Hegemonie und Konsens. Regulationsmuster betrieblicher Sozialbeziehungen und ihre Legitimationseffekte*. In: Abromeit, H.; Blanke, B. (Hg.): *Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren*. (Leviathan-Sonderheft 8.) Opladen. S. 253-269.
- (1994): *Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften*. In: Beckenbach/van Treeck (Hg.) 1994, S. 65-84.
- Malsch, Thomas (1987): *Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 16, H. 2, S. 77-91.
- ; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit*. Berlin.
- ; Mill, Ulrich (Hg.) (1992): *ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie?* Berlin.
- Manwaring, Tony; Wood, Stephen (1985): *The Ghost in the Labour Process*. In: Knights, D. et.al. (eds.): *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot. S. 171-196.

- Marx, Karl (1843): Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. In: Marx-Engels-Werke, Bd. 1. Berlin 1977. S. 201-333.
- (1847): Das Elend der Philosophie. Antwort auf Proudhons „Philosophie des Elends“. Marx-Engels-Werke, Bd. 4, S. 63-182.
- (1867): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band, Buch I: Der Produktionsprozeß des Kapitals. Marx-Engels-Werke, Bd. 23. Berlin 1979.
- Matthies, Hildegard; Mückenberger, Ulrich; Offe, Claus; Peter, Edgar; Raasch, Sibylle (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg.
- Maurer, Andrea (1993): Moderne Arbeitsutopien. Das Verhältnis von Arbeit, Zeit und Geschlecht. Opladen.
- Meiksins, Peter (1994): *Labor and Monopoly Capital for the 1990s: A Review and Critique of the Labor Process Debate*. In: Monthly Review, Vol. 46, No. 6, S. 45-59.
- Mercedes Benz-Koordination/express-Redaktion (Hg.) (1997): Werktage werden schlechter. Die Auswirkungen der Unternehmenspolitik von Daimler Benz auf die Beschäftigten. Offenbach.
- Merleau-Ponty, Maurice (1955): Die 'Institution' in der personalen und öffentlichen Geschichte. In: ders., Vorlesungen I. Berlin/New York 1973. S. 74-77.
- Mickler, Otfried; Engelhard, Norbert; Lungwitz, Ralph; Walker, Bettina (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin.
- ; Hollmann, Reiner; Niemeyer, Edzard (1998): Gestaltungsansätze und soziale Prozesse. Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie. (Abschlußbericht.) Institut für Soziologie, Universität Hannover.
- Mill, Ulrich (1998): Technik und Zeichen. Über semiotische Aktivität im technischen Kontext. Baden-Baden.
- Minssen, Heiner (1995): Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 47, H. 2, S. 339-353.
- Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt a. M./New York.
- (1994): „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: ders. u. Schultz-Wild, R. (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York. S. 105-149.
- (1996): Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement. In: Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Qualität und Organisation. London/Berlin.
- (1996): „Der Preis der Autonomie“. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Man., ISF München.
- (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke (Hg.) 1997, S. 101-121.
- ; Schmierl, Klaus (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit – Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: ders. u. Schultz-Wild, R. (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York. S. 51-103.
- ; Schultz-Wild, Rainer (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. In: dies. (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York. S. 9-31.

- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills etc.
- Mueller, Robert K. (1986): *Betriebliche Netzwerke. Kontra Hierarchie und Bürokratie*. Freiburg im Breisgau 1988.
- Müller-Jentsch, Walther (1986): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Frankfurt/New York.
- (Hg.) (1993): *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München und Mering.
- (1994a): *Über Produktivkräfte und Bürgerrechte*. In: Beckenbach, N.; van Treeck, W. (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. (Soziale Welt – Sonderband 9)* Göttingen. S. 643-661.
- (1994b): *Industrielle Demokratie – Von der repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 6, S. 362-368.
- Murray, Fergus (1988): *The Decentralization of Production – the Decline of the Mass-Collective Worker?* In: Pahl, R. E. (ed.): *On Work*. Oxford/New York. S. 258-278.
- Musil, Robert (1930-33): *Der Mann ohne Eigenschaften*. Roman. Erstes und Zweites Buch. Reinbek bei Hamburg 1984.
- Narr, Wolf-Dieter (1994): *Recht – Demokratie – Weltgesellschaft. Überlegungen anlässlich der rechtstheoretischen Werke von Jürgen Habermas und Niklas Luhmann (Teil 1)*. In: *Prokla*, 24. Jg., H. 94, S. 87-112.
- Naschold, Frieder (1985): *Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik*. In: ders. (Hg.): *Arbeit und Politik*. Frankfurt/New York. S. 9-46.
- Negt, Oskar; Kluge, Alexander (1981): *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt a. M.
- Nerdinger, Friedemann W.; von Rosenstiel, Lutz (1996): *Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen*. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): *Produzieren im 21. Jahrhundert*. Frankfurt/New York. S. 295-323.
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- Neuendorff, Hartmut (1989): *Das kultursoziologische Defizit in der Erneuerung des Programms der Kritischen Theorie bei Gerhard Brandt*. In: Schumm, W. (Hg.): *Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus*. Frankfurt/New York. S. 49-64.
- Offe, Claus; Hinrichs, Karl (1977): *Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage der 'benachteiligten' Gruppen von Arbeitnehmern*. In: *Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik*; Offe, C. (Hg.): *Opfer des Arbeitsmarktes*. Neuwied/Darmstadt.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen.
- ; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.) (1997a): *Theorie der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen.
- ; –; – (1997b): *Organisation, Struktur, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie*. In: Dies. (Hg.) 1997a, S. 15-34.
- Ostner, Ilona (1983): *Berufsform und berufliche Sozialisation von Frauen*. In: Bolte, K. M. u.a. (Hg.): *Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie*. Frankfurt/New York. S. 110-140.

- Pankoke, Eckart (1990): Die Arbeitsfrage. Arbeitsmoral, Beschäftigungskrisen und Wohlfahrtspolitik im Industriezeitalter. Frankfurt a. M.
- Peneff, Jean (1996): Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine. In: *Sociologie du travail*, Jg. 38, No. 1, S. 25-44.
- Peter, Gerd (1992): Theorie der Arbeitsforschung. Situation – Institution – System als Grundkategorien empirischer Sozialwissenschaft. Frankfurt/New York.
- Peter, Lothar (1993): „Jeder irgendwie für sich allein“? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 22, H. 6, S. 416-432.
- Piore, Michael J.; Sabel, Charles F. (1984): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin 1985.
- Pirker, Theo; Braun, Siegfried; Lutz, Burkart; Hammelrath, Fro (1955): Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Stuttgart/Düsseldorf.
- (1964): Von der Herrschaft über Menschen zur Verwaltung der Dinge. In: Weinert, R. (Hg.): Theo Pirker – Soziologie als Politik. Schriften von 1949 bis 1990. Berlin 1991. S. 168-181.
- Polanyi, Karl (1944): *The Great Transformation*. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Wien 1977.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 7, S. 30-53.
- Prechel, Harland (1994): Economic Crisis and the Centralization of Control Over the Managerial Process: Corporate Restructuring and Neo-Fordist Decision-Making. In: *American Sociological Review*, Vol. 59, S. 723-745.
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1987): Widersprüche der Automationsarbeit – Ein Handbuch. Berlin.
- Rammert, Werner (1983): Kapitalistische Rationalität und Organisation der Arbeit. In: Littek, W. u.a. (Hg.), Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie. (2., erw. Aufl.) Frankfurt/New York. S. 37-61.
- (1992): Neue Technologien – neue Begriffe? In: Malsch, Th.; Mill, U. (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriosozologie? Berlin. S. 29-51.
- Reichwald, Ralf; Koller, Hans (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Frankfurt/New York. S. 225-294.
- Reiss, Michael (1996): Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. In: *Die Unternehmung* 3/96, S. 195-296.
- Rifkin, Jeremy (1995): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. (3. Aufl.) Frankfurt/New York 1996.
- Rinehart, James; Huxley, Christopher; Robertson, David (1997): Just Another Car Factory? Lean Production and Ist Discontents. London and Ithaca.
- Rödel, Ulrich; Frankenberg, Günter; Dubiel, Helmut (1989): Die demokratische Frage. Frankfurt a. M.
- Rölle, Daniel; Blätzel-Mink, Birgit (1998): Netzwerke in der Organisationssoziologie – neuer Schlauch für alten Wein? In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 23. Jg., H. 3, S. 66-87.

- Roy, Donald (1952): Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 58, No. 5, S. 427-442.
- (1954): Efficiency and „the Fix“: Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 60, S. 255-266.
- Russell, Bertrand (1935): Lob des Müßiggangs. In: ders.: *Lob des Müßiggangs und andere Essays*. Zürich 1989. S. 9-31.
- Salm, Rainer (1996): Sprecher oder Vorarbeiter? Gruppensprecher als Herausforderung für gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: *Bahn Müller, R.; Salm, R (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten?* Hamburg. S. 203-229.
- Sampson, Anthony (1995): *Die Manager. Porträt einer Führungskaste*. Hamburg 1996.
- Sandel, Michael (1984): *Die verfahrensrechtliche Republik und das ungebundene Selbst*. In: Honneth, A. (Hg.): *Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften*. Frankfurt/New York 1993. S. 18-35.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): *Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion*. In: *Soziale Welt*, 45. Jg., Heft 2, S. 197-215.
- ; – (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung u.a. (Hg.) 1997*, S. 19-76.
- Schmiede, Rudi (1986): *Industriesoziologie und gesellschaftliche Arbeit*. In: Lutz, B. (Hg.), *Technik und sozialer Wandel. Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986*. Frankfurt/New York 1987. S. 176-184.
- (Hg.) (1996a): *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*. Berlin.
- (1996b): *Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise*. In: ders. 1996a, S. 15-47.
- Schneede, Uwe M. (1973): *René Magritte. Leben und Werk*. Köln.
- Schumann, Michael (1998): *Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?* In: *Hirsch-Kreinsen/Wolf 1998*, S. 19-30.
- (1999): *Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“*. In: *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 27, S. 59-63.
- ; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*. Berlin.
- ; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1982): *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*. Frankfurt a. M.
- ; Gerst, Detlef (1997): *Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil?* In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung u.a. (Hg.) 1997*, S. 131-167.
- Schumpeter, Joseph A. (1942): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. (5. Aufl.) München 1980.
- Schwager, Thomas; Udris, Ivars (1995): *Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit*. In: *Arbeit*, H. 2, Jg. 4, S. 121-141.
- Scott, Alan (1996): *Bureaucratic revolutions and free market utopias*. In: *Economy and Society*, Vol. 25, No. 1, S. 89-110.

- Seitz, Dieter (1993): „Per Order de Mufti läuft nichts“. Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin.
- Senghaas-Knobloch, Eva; Nagler, Brigitte; Dohms, Annette (1996): Industrielle Gruppenarbeit aus der Erlebnisperspektive. Herausforderungen an die beruflichen Selbstbilder. In: Arbeit, H. 1, Jg. 5, S. 80-100.
- ; Nagler, Brigitte; Dohms, Annette (1997): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. (2., durchges. Aufl.) Münster.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sewell, William H. (1992): A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. In: American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 1, S. 1-29.
- Sonnemann, Ulrich (1969): Negative Anthropologie. Vorstudien zur Sabotage des Schicksals. Frankfurt 1981.
- Sperling, Hans Joachim (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Marburg.
- (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz. Trend-Report Partizipation und Organisation II. Marburg.
- Springer, Roland (1987): Die Entkoppelung von Produktions- und Arbeitsprozeß. Zur Gestaltbarkeit von Arbeitsorganisation – dargestellt am Beispiel des Maschinenbaus. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, H. 1, S. 33-43.
- (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen/Wolf (Hg.) 1998, S. 31-58.
- ✗ – (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/New York.
- Stevenson, Robert Louis (1886): Dr. Jekyll und Mr. Hyde. Novelle. Stuttgart 1978.
- Stratenwerth, Günter (1990): Autonomie als Rechtsprinzip. In: Battegay, R.; Rauchfleisch, U. (Hg.): Menschliche Autonomie. Göttingen. S. 38-51.
- Strübing, Jörg (1993): Subjektive Leistungen im Arbeitsprozeß. Eine empirische Untersuchung von Arbeitsstilen in der Programmierarbeit. Wiesbaden.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Thomas, Konrad (1964): Die betriebliche Situation der Arbeiter. Stuttgart.
- Thompson, Paul; Ackroyd, Stephen (1995): All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. In: Sociology, Vol. 29, No. 4, S. 615-633.
- Tilly, Chris; Tilly, Charles (1998): Work Under Capitalism. Boulder/Oxford.
- Tomaney, John (1994): A New Paradigm of Work Organization and Technology? In: Amin, A. (ed.): Post-Fordism. A Reader. Oxford/Cambridge, MA. S. 157-194.
- Türk, Klaus (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortman u.a. (Hg.) 1997a, S. 124-176.
- Ullrich, Otto (1977): Technik und Herrschaft. Vom Handwerk zur verdinglichten Blockstruktur industrieller Produktion. Frankfurt a. M.

- von Ungern-Sternberg, Jürgen (1990): Entstehung und Inhalt des Begriffs „Autonomie“ in der griechischen Antike. In: Bategay, R.; Rauchfleisch, U. (Hg.): Menschliche Autonomie. Göttingen. S. 9-24.
- Vahrenkamp, Richard (1983): Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung. Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 11, S. 722-735.
- Vincent, Gérard (1987): Eine Geschichte des Geheimen? In: Prost, A.; Vincent, G. (Hg.): Geschichte des privaten Lebens. 5. Bd.: Vom Ersten Weltkrieg zur Gegenwart. Frankfurt a. M. 1993. S. 153-343.
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1992): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin, Heidelberg usw.
- Weber, Max (1904): Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. (7. Aufl.) Tübingen 1988. S. 146-214.
- (1918): Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland. In: ders., Gesammelte Politische Schriften. (5. Aufl.) Tübingen 1988. S. 306-443.
- (1919): Wissenschaft als Beruf. In: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. (7. Aufl.) Tübingen 1988, S. 582-613.
- (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. (5., rev. Aufl.) Tübingen 1980.
- Weltz, Friedrich (1959): Autoritätsausübung und Disziplinarfunktion des Vorgesetzten im Industriebetrieb. In: Deutsche Gesellschaft für Soziologie: Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologentages. Stuttgart. S. 124-127.
- (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39, H. 1, S. 97-103.
- (1996): Reengineering oder Evolution – Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen. In: Braczyk, H.-J. u.a. (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart usw. S. 81-93.
- (1997): Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit. In: Arbeit, Jg. 6; H. 4, S. 379-391.
- ; Lullies, Veronika (1983): Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung. Frankfurt/New York.
- Werber, Niels (1996): Frohe Botschaften aus dem Cyberspace. In: Merkur, 50. Jg., H. 6, S. 548-553.
- Wiedemann, Herbert (1964): Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters. Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung. Köln/Opladen.
- Willke, Helmut (1993): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. (4., überarb. Aufl.) Stuttgart/Jena.

- (1998): **Organisierte Wissensarbeit**. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, H. 3, S. 161-177.
- Wittel, Andreas (1996): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie.** Berlin.
- (1998): **Gruppenarbeit und Arbeitshabitus**. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, H. 3, S. 178-192.
- Wittemann, Klaus Peter (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren.** Marburg.
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation.** In: Leviathan, Jg. 22, H. 2, S. 243-259.
- (1997): **Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution.** In: Soziale Welt, Jg. 48, Heft 2, S. 207-224.
- (1998): **„Die Revolution neu beginnen“.** Über Cornelius Castoriadis und „Socialisme ou Barbarie“. In: Archiv für die Geschichte des Widerstandes und der Arbeit, Nr. 15, S. 69-112.
- (1999): **Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Über neuere Beiträge zur soziologischen Gegenwartsdiagnose.** Unveröffentl. Man.
- ; **Mickler, Otfried; Manske, Fred (1992): Eingriffe in Kopfarbeit. Die Computerisierung technischer Büros im Maschinenbau.** Berlin.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1990): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology.** Frankfurt/New York 1991.
- Woppel, Mag (1998): Ein Anfang vom Ende der Auspreßbarkeit? Zu den Hintergründen der jüngsten Arbeitsniederlegungen nicht nur bei Opel.** In: express, Nr. 10/1998, S. 7.
- Wulf, Hans Albert (1987): „Maschinenstürmer sind wir keine“.** Technischer Fortschritt und sozialdemokratische Arbeiterbewegung. Frankfurt/New York.
- Zielcke, Andreas (1996): Der neue Doppelgänger. Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer – Eine zeitgemäße Physiognomie.** In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. 7. 1997, 'Bilder und Zeiten', S. 1f.