

Herrschaft durch Objektivierung: zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen

Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Stephanie Porschen, Nese Sevsay-Tegethoff

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz, Sabine Pfeiffer, Stephanie Porschen, and Nese Sevsay-Tegethoff. 2011. "Herrschaft durch Objektivierung: zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen." In *Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne*, edited by Wolfgang Bonß and Christoph Lau, 244–83. Weilerswist: Velbrück.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer,
Stephanie Porschen, Nese Sevsay-Tegethoff
Herrschaft durch Objektivierung

Zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen

1. Wandel von Arbeit – Selbststeuerung,
Selbstoptimierung und Selbstobjektivierung

Seit Mitte der 80er Jahre vollzieht sich im Bereich der Ökonomie eine Ablösung des Leitbilds hierarchisch-bürokratischer Organisation durch das Konzept einer dezentralen flexiblen Organisation, mit dem eine »Subjektivierung von Arbeit« einhergeht (vgl. Sauer, Döhl 1997; Hirsch-Kreinsen 1995; Moldaschl, Voß 2003). Dies bedeutet einen grundlegenden Wandel in der Steuerung und Kontrolle sowohl technisch-organisatorischer Prozesse als auch menschlicher Arbeit. Aufgaben, die ehemals allein dem Management zugeordnet waren, werden nun zu einer Anforderung an die »Mitarbeiter«. Seinen Ausdruck findet dieser Wandel in einer Vielzahl von Beschreibungen und Aufforderungen, deren Gemeinsames der Bezug auf das »Selbst« ist. Begriffe wie Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Selbstregulierung signalisieren, dass zu dem fachlichen Kern der Arbeitsaufgabe das »Organisieren« der eigenen Arbeit und ihre Abstimmung mit anderen Arbeitsprozessen bis hin zur Koordination unterschiedlicher Prozesse und organisatorischer Einheiten hinzutritt. Einen besonderen Ausdruck findet dies in der Projektorganisation.

In der wissenschaftlichen Diskussion und insbesondere in der Managementliteratur besteht die Tendenz, das Neue an diesen Entwicklungen in Abgrenzung zur tayloristischen Betriebs- und Arbeitsorganisation herauszustellen. Dies erlaubt eine plastische Gegenüberstellung, beinhaltet aber die Gefahr, dass damit nicht nur das »Alte«, sondern auch das »Neue« unzureichend erfasst wird. Ausgeblendet wird allzu leicht, dass neue Organisationsformen nicht nur auf eine Flexibilisierung abzielen, sondern auch auf die Rationalisierung und erweiterte Nutzung menschlicher Arbeit. Mit der Abgrenzung zu hoch standardisierter, arbeitsteilig organisierter Produktion und Verwaltung gerät auf der Ebene der Arbeitstätigkeiten primär eine Erweiterung von Handlungsspielräumen in den Blick. Die Bilanz erscheint überwiegend positiv. Doch genau gesehen, setzt die Dezentralisierung und Subjektivierung von Arbeit nicht primär an den bisherigen Domänen tayloristischer Rationalisierung an, sondern vor allem dort, wo die tayloristische Rationalisierung bisher auf Grenzen stieß. Die neuen Anforderungen an das »Selbst« dringen

zwar bis auf die »untersten« Ebenen durch (vgl. Kratzer 2003; Böhle 2004), richten sich aber schwergewichtig auf den Bereich qualifizierter Arbeit. Es geht daher nicht primär um die Ersetzung tayloristischer Rationalisierung – wie dies vielfach suggeriert wird –, sondern vor allem um deren Ergänzung. So findet nicht etwa ein einfacher Wechsel vom »Alten« zum »Neuen« statt, das »Neue« besteht eher in einer Pluralität und Heterogenität unterschiedlicher Organisations- und Rationalisierungsprinzipien (vgl. Kühl 2000; Funder 1999; Sauer 1993). Rückt man anstelle des Stereotyps der »Fließbandarbeit« qualifizierte und verantwortungsvolle Arbeit im kaufmännischen und technischen sowie im Dienstleistungsbereich in den Blick, so wird deutlich: Die Folie, von der sich die neuen Formen der Organisation abheben, sind nicht hoch standardisierte und fremdorganisierte Arbeitsprozesse, sondern qualifizierte Tätigkeiten, in denen seit jeher Selbststeuerung und Unbestimmtheiten eine wichtige Rolle spielen. Diese Tätigkeiten galten in der Vergangenheit als Rationalisierungsnischen. Die Steuerung und Kontrolle erfolgt hier nicht direkt durch Technik und Arbeitsorganisation, sondern eher nach Prinzipien bürokratischer Kontrolle: durch Verfahren und personelle Hierarchie sowie durch Professionalisierung und Vertrauen. Um den Wandel von Herrschaft nachzuzeichnen und zu verstehen, ist es somit erforderlich, das »Neue« auf diese Steuerungsformen zu beziehen. Daher dazu kurz einige Anmerkungen:

Ein wesentliches Merkmal der bürokratischen Kontrolle ist die Regulierung von Arbeit durch Verfahren und Hierarchie.¹ Die Offenheit bei der konkreten Durchführung von Arbeitsaufgaben und die Unbestimmtheit der Anforderungen werden rückgebunden an Verfahren, die auf Teilaufgaben und -prozesse bezogen sind, sowie an die hierarchisch zugeordnete Entscheidungskompetenz und Verantwortung. Zugleich findet sich aber auch – als eine »andere Seite« – eine Beschränkung der Kontrolle durch Vertrauen in professionelle Kompetenzen und Loyalität.² Vor diesem Hintergrund wird deutlich, worin das Neue besteht und worauf es abzielt: weniger auf die Erweiterung von Arbeitsaufgaben und die Eröffnung von Dispositions- und Handlungsspielräumen – wie es die Abgrenzung zur tayloristischen Arbeitsorganisation suggeriert –, sondern primär auf eine wirksamere Beeinflussung im Sinne der Steigerung der Arbeitsleistung, die bei qualifizierter und verantwortlicher Arbeit für die Unternehmen traditionell nur begrenzt möglich war. Zugespitzt formuliert: Was dem Management bisher von »außen« nicht möglich war, soll nun von »innen« durch die Arbeitenden selbst zu Wege gebracht werden. Es geht daher nicht allein um

1 Siehe hierzu auch Edwards 1981 sowie zu unterschiedlichen »traditionellen« Formen der Kontrolle allgemein Friedman 1977.

2 Siehe hierzu ausführlicher Littek, Heisig 1986; Seltz, Hildebrandt 1985.

Selbststeuerung, sondern vor allem auch um Selbstoptimierung und Selbststrationalisierung.

Mit Ausnahme einiger allzu naiver oder emphatischer Zeitdiagnosen³ besteht in der wissenschaftlichen Diskussion wie der Managementliteratur ein Konsens darüber, dass in dezentralen Organisationsformen die Steuerung und Kontrolle durch das Management nicht verschwindet und daher nicht deren Auflösung, sondern deren Wandel zur Diskussion steht. In der Organisationspsychologie und Managementliteratur liegt dabei der Schwerpunkt auf dem Wandel von Führung. Diagnostiziert wird ein Wandel der Führung vom mit Kontroll- und Entscheidungskompetenz ausgestatteten Vorgesetzten zum Coach, Moderator, Motivator, Konfliktmanager und Mentor.⁴ Gemeinsam ist diesen Deutungen die Umstellung der Führung: von Anweisung und Kontrolle auf Unterstützung selbstverantwortlichen Handelns und Herstellung entsprechender Rahmenbedingungen. Während in der Managementliteratur die Diagnose der Selbststeuerung im Mittelpunkt steht, interpretieren kritische Darstellungen den Wandel der Führung als »Rückzug« des Managements und unmittelbare Konfrontation der Arbeitenden mit den Anforderungen des Marktes (bzw. der Kunden), lenken also den Blick auf die Differenz zwischen bloßer Selbststeuerung und Selbstoptimierung (etwa: Sauer 2005). Die Diagnosen der »Vermarktlichung« und »Internalisierung des Marktes« (Sauer 2005; Moldaschl, Sauer 2000) sowie das damit verbundene Prinzip der »indirekten Steuerung« (Peters, Sauer 2006) beziehen sich entsprechend vor allem auf Selbstoptimierung. Gleiches gilt auch für den Begriff der »Kontextsteuerung« (Moldaschl, Schultz-Wild 1994; Moldaschl 1998). Diesen Diagnosen zufolge werden nurmehr Rahmenbedingungen wie ein bestimmtes Budget oder ein erwartetes Ergebnis vorgegeben; *wie* ein Ergebnis erreicht oder ein Budget eingehalten wird, bleibt demgegenüber offen. Dabei gerät jedoch nicht in den Blick, dass so zwar eine Selbststeuerung und Selbstoptimierung erreicht wird, diese aber für die Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden ist. Eine Überschreitung des Budgets und/oder sachliche Misserfolge können zwar nun der Verantwortung der jeweiligen Mitarbeiter zugerechnet und negativ sanktioniert werden, es besteht jedoch die Gefahr hoher Kosten, der Gefährdung von Kundenbeziehungen usw. Dies wird auch bei der Deutung der Unternehmenskultur als »kulturelle Psychotechnik«, um selbstgesteuertes Handeln an allgemeine Unternehmensziele rückzubinden, übersehen (Deutschmann

3 Exemplarisch hierfür im Zusammenhang mit der New Economy Deckstein, Felixberger 2000.

4 Siehe hierzu im Einzelnen Comelli, Rosenstiel 2003; Frey et al. 1995; Hertel 2003; Malik 2001; Neuberger 2002; Stroebe 2006 sowie Faust et al. 1994; Pongratz 2003.

1998). Risiken selbstgesteuerten Handelns liegen nicht allein in einer unzureichenden Loyalität, sondern vor allem im Scheitern trotz bester Absicht. Am ehesten scheint ein Vertrauen in professionelle Kompetenz zur Risikominimierung beizutragen. Vertrauensbeziehungen waren traditionell jedoch bisher flankiert von besonderen Privilegien und stabilen sozialen Beziehungen. Beides wird durch die Dezentralisierung und Subjektivierung von Arbeit aufgebrochen. Mit selbstverantwortlicher Tätigkeit verbindet sich nunmehr weder Sicherheit der Beschäftigung noch eine Abgrenzung und Exklusivität gegenüber »normaler« Arbeit.⁵ Des Weiteren erodieren stabile Sozialbeziehungen durch projektförmige Arbeit und Flexibilisierung der Beschäftigung, und schließlich ist es auch nicht mehr fraglos gegeben, dass Führungskräfte über die Gegebenheiten »vor Ort« aus eigener Erfahrung Kenntnisse besitzen, auf deren Grundlage sie Vertrauen in berufliche Kompetenzen und nicht vollständig transparente Abläufe entwickeln könnten.⁶

Vor diesem Hintergrund stellen wir die These auf, dass sich neben der indirekten und Kontextsteuerung und ergänzend dazu ein anderer, möglicherweise sehr viel weiter reichender Einfluss auf die Selbststeuerung herausbildet. Zur Begrenzung von Risiken selbstgesteuerten Handelns richtet sich nun die Kontrolle gerade auch auf das Wie des Handelns. Dies lässt sich als Umkehrung des bekannten Grundsatzes »jeder kann machen, was er will, solange das Budget eingehalten und/oder das Ergebnis erreicht wird« lesen: Das Ergebnis wie auch die Ressourcen bleiben offen oder zumindest modifizierbar und verhandelbar, es ist jedoch weder völlig beliebig noch offen, *wie* etwas gemacht und *wie* gearbeitet wird.

Das zentrale Element dieser neuen Steuerungs- und Kontrollform ist die Anforderung der »Selbst-Objektivierung« des Arbeitshandelns. Für den Wandel von Arbeit sind aus dieser Sicht drei grundlegende Aspekte konstitutiv: (1) die Selbststeuerung; (2) die Selbstoptimierung und -rationalisierung; (3) die Selbstobjektivierung. Die im Folgenden weiter ausgeführte Selbstobjektivierung tritt nicht an die Stelle von indirekter Steuerung oder Kontextsteuerung, sondern ergänzt diese. Sie bezieht sich primär auf die Kontrolle bzw. Kontrollierbarkeit selbstgesteuerten

5 Siehe zum Wandel der Position der Führungskräfte und qualifizierten Angestellten ausführlicher Faust et al. 2000; Kotthoff 1997.

6 Der traditionelle Aufstieg »von unten« wurde seit den 70er Jahren zunehmend durch eine an Bildungsabschlüssen orientierte Personalpolitik ersetzt. Die Reorganisation und Flexibilisierung der Beschäftigung verbindet sich (gerade auch) im Management mit der Erwartung, dass Management und Führung ohne besondere Kenntnisse über die jeweiligen konkreten Gegebenheiten technisch-organisatorischer Prozesse und Arbeitsabläufe, auf die sie sich beziehen, ausgeübt werden können.

Handelns. Zugleich wird damit ein bisher kaum beachtetes neues Spannungs- und Konfliktfeld an der Grenzlinie zwischen Objektivierung und Nicht-Objektivierbarem sichtbar. Das Bestreben, selbstverantwortliches Handeln durch Selbstobjektivierung kontrollierbar zu machen, gerät in Konflikt mit den Anforderungen an die Selbststeuerung, die sich der Objektivierung entziehen. Das damit in den Blick gerückte Spannungs- und Konfliktverhältnis resultiert nicht aus der Differenz zwischen Interessen der Arbeitenden und den an sie gestellten Anforderungen, sondern aus immanenten Konflikten und Spannungen dezentraler Organisationen. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob Selbstobjektivierung über ihre Funktion als Kontrollmechanismus hinaus ein wesentliches Moment für das Zustandekommen von Selbstoptimierung und -rationalisierung ist, auf die sich die Theorien der Kontextsteuerung und indirekten Steuerung primär beziehen. Wenn das so ist, könnten in dem Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen an Selbststeuerung und den Anforderungen an Selbstobjektivierung möglicherweise auch neue Ansatzpunkte für die subjektive Abgrenzung der Beschäftigten gegenüber den Zumutungen der Selbstoptimierung und -rationalisierung liegen.

Im Folgenden seien diese drei Aspekte der Selbstobjektivierung näher ausgeführt. Zunächst wird gezeigt, worin die Selbstobjektivierung besteht und inwiefern sie ein neues Prinzip der Kontrolle ist (2). Anhand empirischer Analysen werden Mechanismen der Selbstobjektivierung exemplarisch dargelegt und es wird gezeigt, wie daraus neue Konflikte und Spannungen entstehen (3). Anschließend wird die Legitimation der Selbstobjektivierung beschrieben, und es werden Zusammenhänge zwischen Selbstobjektivierung und Selbstoptimierung aufgezeigt (4) sowie Konsequenzen der neuen Konfliktfelder für die Uneindeutigkeit von Herrschaft und Ansatzpunkte für subjektive Abgrenzungen seitens der Arbeitenden umrissen (5).

2. Kontrolle durch Selbstobjektivierung – Allgemeine Merkmale

Der Begriff »Objektivierung« weckt Assoziationen an Bekanntes. Selbstobjektivierung knüpft an diese Assoziationen an, setzt aber andere Akzente. In der Arbeitsforschung und Organisationstheorie bezieht sich Objektivierung auf zweierlei: Zum einen wird mit diesem Begriff die Rolle menschlicher Arbeit im Rahmen der ingenieurwissenschaftlich geprägten tayloristischen Rationalisierung charakterisiert. Die Arbeitenden erscheinen hier nicht als menschliche Subjekte, sondern als bzw. »wie« materielle Objekte. Die tayloristische Rationalisierung zielt insofern darauf ab, die Subjektivität der Arbeitenden auszuschalten

und Arbeit auf eine rein ausführende, primär körperliche Tätigkeit zu reduzieren. Da der Körper hier als physikalisch-organisches Substrat menschlicher Existenz verstanden wird, erscheint dessen Objektivierung als real vollziehbar und legitim (vgl. Böhle 2003). Ein anderes Verständnis von Objektivierung bezieht sich auf die Differenz zwischen subjektivem Handeln und der objektiven Struktur, durch die es beeinflusst wird. Marx sah in dieser Perspektive die Besonderheit der industriellen Produktion im Unterschied zum Handwerk und der Manufaktur darin, dass der Produktionsprozess »objektiv« wird und eine vom Handeln der Arbeitenden losgelöste, eigene Gestalt annimmt (vgl. Marx 1972, S. 401). Unter Bezug auf Produktions- und Organisationsstrukturen lässt sich dabei – je nach theoretischer Perspektive – unterscheiden zwischen einer primär durch »andere« – Unternehmer, Management – hergestellten Objektivierung und einer durch die Arbeitenden selbst miterzeugten und mitgetragenen Objektivierung.⁷ Unabhängig von solchen Differenzierungen ist für unsere Betrachtungen wesentlich, dass der Akzent auf der »Vergegenständlichung« subjektiven Handelns liegt, in dem Sinne, dass die Ergebnisse des Handelns eine von diesem selbst unabhängige Gestalt und Existenz annehmen.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, Selbstobjektivierung als einen Prozess zu verstehen, in dem sich die Arbeitenden selbst zum Objekt machen und damit die tayloristische Fremdobjektivierung selbst vollziehen. In diesem Sinn wurde bereits im Rahmen der tayloristischen Rationalisierung eine mit dem Leistungslohn einhergehende Selbstinstrumentalisierung festgestellt (Krovoza 1976). Sie verweist darauf, dass in der tayloristischen Rationalisierung Objektivierung nicht nur von »außen« erfolgte, sondern durch Eigenleistung der Arbeitskräfte ergänzt werden musste.

Die Besonderheit der Selbstobjektivierung im Rahmen selbstgesteuerter Arbeit besteht demgegenüber darin, dass hier die Arbeitenden explizit als Subjekte in Erscheinung treten und als solche sowohl von »außen« wahrgenommen werden als auch sich selbst begreifen. Des Weiteren ist hiermit nicht nur gemeint, dass die Subjekte selbst die objektiven Strukturen mit erzeugen und reproduzieren. Selbstobjektivierung im Zusammenhang mit selbstgesteuertem Handeln knüpft an ein Verständnis von Objektivierung an, wie es sich insbesondere im Rahmen der Wahrheits- und Erkenntnisprinzipien neuzeitlicher (Natur-)Wissenschaften herausgebildet hat. Objektivierung in dieser Perspektive meint die Orientierung an – im Prinzip – von individuell-subjektiven Einflüssen unabhängigen Kriterien der Beschreibung und Beurteilung konkreter Gegebenheiten. Besonderen Ausdruck findet sie

7 Auf Letzteres zielen in der allgemeinen Sozialtheorie insbesondere die Ansätze von Giddens oder Bourdieu.

in rationalen, verstandesmäßigen Beschreibungen und Begründungen sowie hierauf beruhenden wissenschaftlichen Erkenntnissen und darüber hinaus in einer Verwissenschaftlichung praktischen Handelns. Damit einher geht die Unterstellung einer grundsätzlichen Fremdheit von Subjekt und Objekt der Erkenntnis, so wie dies in Descartes' Trennung zwischen *res cogitans* und *res extensa* zum Ausdruck kommt.

In Verbindung mit Selbststeuerung bezieht sich somit Selbstobjektivierung auf einen Prozess, in dem das eigene Handeln in einer Weise vollzogen und/oder dargestellt wird, dass es unabhängig von individuell-subjektiven Beschreibungen und Beurteilungen für andere erkennbar und verstehbar wird. Die Objektivierung des Handelns ermöglicht daher ein Verständnis »von außen«, ohne Gemeinsamkeit, subjektive Identifikation, Einfühlung, Nachvollzug usw. Durch die Objektivierung des Handelns wird dieses subjektunabhängig beschreibbar und für andere transparent. Auf dieser Grundlage wird die Möglichkeit eröffnet, je nach Bedarf selbstgesteuertes Handeln von außen in den Blick zu nehmen und zu kontrollieren. Entscheidend ist dabei, dass es sich um eine *Möglichkeit* handelt. Hierin liegt ein grundlegender Unterschied sowohl zur direkten Kontrolle als auch zur Kontrolle durch bürokratische Verfahren. Die direkte Kontrolle, so wie sie in der unmittelbaren Überwachung oder in Form des foucaultschen Panoptikums zum Ausdruck kommt, widerspricht den Zielen, die durch Dezentralisierung und Selbststeuerung erreicht werden sollen. Sie erfordert nicht nur personelle Ressourcen, die durch die Verlagerung von Managementaufgaben ja gerade eingespart werden sollen, sondern steht auch in einem offensichtlichen Gegensatz zu Anforderungen an Selbstverantwortung, entsprechend der Regel »You can't eat the cake and have it«. Die Steuerung und Kontrolle durch bürokratische Regeln gewährt demgegenüber Handlungsspielräume und erscheint daher eher mit selbstgesteuertem Handeln vereinbar. Wie empirische Untersuchungen zeigen, liegt es in der Praxis nahe, hierauf zurückzugreifen und lediglich die hierarchischen Zuständigkeiten etwas zu lockern (vgl. Böhle, Bolte 2002, S. 47 f.). Doch auch damit werden die mit Dezentralisierung und Selbststeuerung angestrebten Effekte eingeschränkt bzw. blockiert. Ein wesentliches Ziel der Dezentralisierung und Selbststeuerung ist es, die Eigeninitiative und die Kompetenzen der Arbeitenden zu nutzen. Auf diese Weise sollen sie in die Lage versetzt werden, nicht nur bereits bekannte Verfahren anzuwenden, sondern auch Prozesse neu zu gestalten sowie Variabilitäten und neu auftretende Anforderungen zu bewältigen. Die bloße Anwendung bereits vorliegender Verfahren reicht dafür nicht aus, auch wenn sie – jedenfalls in Abgrenzung zur tayloristischen Rationalisierung – bereits als Selbststeuerung erscheinen kann. Selbstobjektivierung bezieht sich demgegenüber gerade auch auf innovatorisches Handeln – von alltäglichen Prozessoptimierungen bis hin zur Entwick-

lung neuer Produkte und Verfahren. Sie unterscheidet sich daher von bürokratischer Kontrolle (zumindest) in zweifacher Weise grundlegend: Zum einen wird sie von den Arbeitenden selbst hervorgebracht, zum anderen richtet sie sich nicht primär auf die Regulierung des Handelns, sondern auf dessen Darstellung »nach außen«.

Kontrolle durch Selbstobjektivierung beruht auf einer bewussten Rücknahme und Einschränkung zeitlich permanenter und sachlich flächendeckender Kontrolle. Zum Prinzip der Kontrolle wird die *prinzipielle Kontrollierbarkeit*. Die Arbeitenden können auf dieser Grundlage selbstverantwortlich ihr Handeln regulieren und sich wechselseitig abstimmen, ohne einer permanenten Überwachung zu unterliegen, sie müssen jedoch grundsätzlich damit rechnen, dass ihr Handeln nach Bedarf kontrolliert wird und/oder ex post kontrollierbar ist. Direkt und explizit wahrnehmbar wird Kontrolle damit nur mehr punktuell, während Arbeit im kontinuierlichen »Normalgeschehen« als weitgehend von Fremdkontrolle befreit erscheint. Dies kann auch bewusst inszeniert werden, nämlich indem Selbstobjektivierung zwar gefordert, aber in einzelnen Fällen in ihrem konkreten Vollzug seitens des Managements demonstrativ ignoriert wird. Die Selbstobjektivierung bietet dem Management die Möglichkeit, die Kontrolle variabel zu gestalten und je nach Sicherheitsbedürfnis und -notwendigkeit unterschiedlich zu handhaben. Der Spielraum reicht von der regelmäßigen Überprüfung in Form von Besprechungen und/oder Auswertungen von Dokumentationen bis hin zu ad hoc und situativ stattfindenden Interventionen in Krisenfällen. Kontrolle durch Selbstobjektivierung beschreibt damit einen Modus, der einerseits universell zum Einsatz kommt, andererseits aber auf dieser Grundlage in sehr unterschiedlichen Varianten genutzt werden kann. Richtet man daher den Blick nur auf unmittelbare Aktivitäten des Managements, so ist empirisch kaum ein homogenes Muster zu entdecken. Erst unter Bezug auf die Grundlage der neuen Kontrollformen wird deutlich, dass die empirische Variabilität ein strukturelles Merkmal ist.

3. Mechanismen der Selbstobjektivierung und neue Konflikte

Selbstobjektivierung kann durch sehr unterschiedliche konkrete Instrumente und Prozesse zuwege gebracht werden. Auch dies ist ein Grund dafür, dass sie als generelles Prinzip verdeckt bleiben kann. Empirische Beispiele für derartige Instrumente und Prozesse sind Aufforderungen zur (Selbst-)Dokumentation, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, die Orientierung an Kennzahlen und hierauf bezogenen Darstellungen von Prozessen und Ergebnissen, die Angleichung des Arbeits-

handeln an die durch IuK-Technologien geforderte und geförderte Formalisierung bis hin zu der expliziten Aufforderung, im Rahmen des Qualitätsmanagements rational und für andere nachvollziehbar zu handeln. Eine besondere Rolle spielt die Erwartung an die Mitarbeiter, selbstgesteuerte wechselseitige Abstimmungen und Absprachen in Form von »Meetings« durchzuführen.

Im Folgenden werden solche Mechanismen der Selbstobjektivierung und die darin enthaltenen Möglichkeiten der Kontrolle selbstgesteuerter Handelns sowie damit verbundene Konflikte anhand empirischer Untersuchungen näher dargestellt. Die Auswahl der Beispiele hat nicht systematischen, sondern primär illustrativen Charakter. Sie veranschaulichen die Unterschiedlichkeit der Mechanismen der Selbstobjektivierung und zugleich die Ähnlichkeit der dabei auftretenden Probleme.

3.1 Formalisierung wechselseitiger Abstimmung versus informelle Kooperation und Kommunikation

Bei dezentraler Organisation fällt die Koordination betrieblicher (Teil-) Prozesse nicht mehr allein in die Zuständigkeit des Managements oder von Vorgesetzten. Die Verantwortung wird auch auf die Mitarbeiter verteilt. Damit tritt die selbstgesteuerte Kooperation und Kommunikation durch die Beschäftigten neben die hierarchische Koordination, teilweise auch an deren Stelle. Die prozessbezogene selbstständige Abstimmung wird zu einer zentralen Anforderung an die Beschäftigten auf allen Ebenen.

Allerdings findet die Koordination bzw. Abstimmung der Mitarbeiter untereinander keineswegs so selbstgesteuert – also frei gestaltbar – statt, wie angenommen werden könnte. In den Unternehmen hat sich vielmehr eine bestimmte Form der Organisation dezentraler Koordination durchgesetzt: das Meeting bzw. Planungs- und Koordinationsrunden in Form von Gremiengesprächen. Damit geht eine vergleichsweise hohe Formalisierung der Kooperation einher. Das Meeting hat einen institutionalisierten Charakter: Die Kooperation findet getrennt vom eigentlichen Arbeitshandeln an besonderen Orten (Besprechungsräumen etc.) statt, der Zeitpunkt und die Teilnehmer sind festgelegt, Ablauf und Inhalt werden über die Eintragung des Termins im Outlook-Kalender, Einladungen, Protokolle etc. dokumentiert und damit »nach außen« transparent (Neumer 2007; Bolte et al. 2008). Die konkrete Durchführung solcher Meetings erfolgt selbstgesteuert und selbstverantwortlich durch die Mitarbeiter. Das Wie der Selbstabstimmung vollzieht sich damit jedoch in einer Form, die eine Selbstobjektivierung der Kooperation und Kommunikation impliziert. Und dabei wird das Meeting als Form, in der Kooperation und Kommunikation stattfinden sollen, keineswegs

ausschließlich vom Management verordnet. Es ist ein am Vorbild der Praktiken des Managements orientierter »Selbstläufer«, der auch von den Mitarbeitern in Unternehmen selbsttätig initiiert wird und ihnen als »normal« erscheint. Die Dokumentation der Namen der Beteiligten, der Häufigkeit, der Länge und der Ergebnisse der Meetings dient auch den Mitarbeitern selbst als Rechtfertigungs- und Absicherungsinstrument für Abstimmungsangelegenheiten. Vor allem wenn Entscheidungen »noch in der Luft hängen« oder Beschlüsse bei Vorgesetzten Unmut auslösen, bauen Mitarbeiter durch die gemeinsam festgehaltene, dokumentierte Beschlusslage möglichen Anschuldigungen vor – auch wenn ihnen weder der Prozess noch das Dokument für die wirkliche Lösung der Probleme notwendigerweise weiterhilft. Mit den Dokumenten sind die prinzipielle Involviertheit bzw. Nicht-Involviertheit und die in der Sitzung angesprochenen Punkte nach außen darstellbar. Durch diese Abstimmungspraxis wird die Kooperation und Kommunikation der Mitarbeiter für das Management auch ohne direkte Anordnung bei Bedarf transparent und nachvollziehbar.

Die damit einhergehende, in der Regel unhinterfragt vollzogene Selbstobjektivierung führt jedoch zugleich zu neuen Spannungs- und Konfliktfeldern. Die Mitarbeiter empfinden Meetings oftmals als ineffektiv, nicht zielführend und darüber hinaus aufgrund von Darstellungsbedürfnissen einzelner Mitarbeiter anstrengend und zeitraubend (Bolte et al. 2008). Des Weiteren besteht gerade bei flexibler Produktion und dezentraler Organisation die Notwendigkeit, neben den Treffen und Gesprächen in Meetings auch im Rahmen der alltäglichen Arbeit situativ im unmittelbaren Arbeitsbereich wie auch bereichsübergreifend mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen zu kooperieren und sich abzustimmen. Viele Situationen des Arbeitsalltags sind nicht planbar und erfordern ein unmittelbares Handeln. Die notwendigen Entscheidungsprozesse können nicht immer bis zum nächsten Meeting-Termin aufgeschoben werden. Zudem treten auch Kooperationserfordernisse mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf, die i. d. R. nicht in solche routinemäßigen Koordinationsrunden einbezogen sind, etwa mit Beschäftigten aus der Produktion. Diese Kooperation im Rahmen der alltäglichen Arbeit unterscheidet sich deutlich von der formalisierten Kooperation und Kommunikation in Meetings bzw. Gremien. Sie ist weit weniger transparent. Anlass und Inhalt sind von »außen« nicht unmittelbar erkennbar. Die Verständigung erfolgt zum großen Teil auf der Grundlage eines gemeinsamen impliziten Erfahrungswissens und einer gegenstands- und handlungsvermittelten Kommunikation, bei der verbale Äußerungen nur unterstützende Funktion haben (vgl. Böhle, Bolte 2002; Bolte, Porschen 2006). Es handelt sich im Unterschied zur Kooperation in Meetings um eine »informelle« Kooperation, deren informeller Charakter jedoch nicht allein daraus resultiert, dass sie

selbstgesteuert ist und von den »von oben« vorgegebenen formellen Regeln abweicht. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass sie in einer Form erfolgt, die sich *grundsätzlich* nicht oder nur begrenzt formalisieren und objektivieren lässt. Dies hat zur Folge, dass sie für das Management prinzipiell geringe Transparenz aufweist und diesem keinen direkten Einfluss eröffnet. Dagegen schützt die Formalisierung der Kooperation und Kommunikation in Form von Meetings das Management vor einem Transparenz- und Einflussverlust und gibt ihm die Ressource der grundsätzlichen Kontrollierbarkeit zurück.

Das Dilemma für das Unternehmen liegt darin, dass der in der Praxis notwendigerweise entstehende Abstimmungsbedarf nicht allein über die dafür eingesetzten Meetings – also formale Abstimmungs- und Austauschforen – aufgefangen werden kann.⁸ Wie empirische Untersuchungen zeigen, ist es vor allem zur Bewältigung von Unwägbarkeiten in technischen und organisatorischen Prozessen notwendig, die selbstgesteuerte »informelle« Kooperation in der laufenden Arbeit nicht nur anzuerkennen, sondern auch gezielt zu unterstützen und zu fördern. Die notwendigen Voraussetzungen hierfür reichen von speziellen zeitlichen Spielräumen über den Aufbau gemeinsamen Erfahrungswissens bis hin zu in die Arbeitsprozesse integrierten »Gelegenheitsstrukturen« für situative Abstimmungen (vgl. Bolte, Porschen 2006). Hierzu finden sich jedoch bisher kaum Ansätze, die die Unternehmen aus »eigenem Antrieb« betrieben hätten. Bestenfalls kommt es zu einer stillschweigenden Tolerierung der Selbstabstimmung in der laufenden Arbeit. Es kann jedoch nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass die informelle Kooperation in der laufenden Arbeit schon allein deshalb stattfinden wird, weil sie sachlich zur Bewältigung der Arbeitsanfor-

8 Informelle Kooperation ist auch für den Austausch von implizitem Wissen bzw. die gemeinsame Genese nur begrenzt verbalisierbaren Erfahrungswissens in der laufenden Arbeit erforderlich. Sie wird als Basis für den Austausch und die Genese von praktischem Wissen aber selbst in fortgeschrittenen Ansätzen des Wissensmanagements, die mit Personalisierungsstrategien, einem sozialen bzw. humanorientierten Wissensmanagement oder lebendigem Wissensaustausch in Verbindung gebracht werden, kaum berücksichtigt (Porschen 2008). Mit Konzepten wie der Wissenskooperation, dem narrativen Wissensmanagement und Communities of Practice sowie den darin eingesetzten Instrumenten Erfahrungs- und Wissenszirkel, Learning Histories oder Expertendialoge wird vielmehr auf formale organisatorische Verfahren gesetzt. Diese Verfahren verfolgen vor allem das Ziel, das implizite (Erfahrungs-)Wissen der Explikation und damit der Objektivierung zugänglich zu machen. Das gelingt natürlich nur begrenzt und vor allem auch nur unter der Voraussetzung einer gewissen (Selbst-) Objektivierung der dahinter stehenden Wissens- und Erfahrungsträger, die ihr lebendiges Vermögen statisch erfassbar machen sollen.

derungen notwendig ist. Das Bestreben, die Selbstabstimmung »von außen« kontrollierbar zu machen, gerät damit – nicht nur für die Mitarbeiter – in Konflikt mit den sachlichen Anforderungen. Dies führt auch für das Management zu einem neuen Konflikt zwischen Kontrolle und Risikominimierung einerseits, der Optimierung betrieblicher Prozesse andererseits. Entweder können die durch die Selbstabstimmung angestrebten Effekte nur begrenzt ausgeschöpft werden, oder deren optimale Nutzung führt zu Intransparenz und Kontrollverlust.

3.2 *Die (Ohn-)Macht der Zahl und das Nicht-Zählbare*

Zu Mechanismen der Selbstobjektivierung durch die Mitarbeiter ergeben sich aufschlussreiche Einblicke, wenn man die expliziten Strategien der Objektivierung seitens der Unternehmen ins Auge fasst. Was erscheint objektiver als die Zahl? Diese hat tatsächlich seit Beginn der 90er Jahre eine neue Qualität an Dominanz erreicht: Nicht nur im gesellschaftlichen Diskurs durchdringt das Motto »If it matters, measure it!« (Singleton-Green 1993) scheinbar bruchlos alle gesellschaftlichen Sphären. Auch und gerade in Unternehmen zählt zunehmend das Zählbare. Und die Zahlen entwickeln eine Eigendynamik, schlagen sozusagen zurück, denn es »gibt immer Zahlen, die günstiger ausfallen, es gibt immer Ökonomien, die sich besser rechnen. Und um dorthin zu gelangen, benötigt man immerzu: mehr Zahlen« (Vollmer 2004, S. 460). Drei Objektivierungsstrategien sind für diesen Vormarsch der Zahl im Unternehmen bedeutsam: zum einen Controlling- und Accounting-Systeme, die mit einer neuen strategischen Bedeutung der entsprechenden betrieblichen Funktionsbereiche und der Logik von Kennziffernsystemen verbunden sind; zum zweiten die weitgehende Diffusion von ERP-Systemen (= Enterprise Resource Planning), die IT-gestützt diese Controlling- und Kennzahlenlogik nicht nur an jeden Arbeitsplatz im Unternehmen tragen, sondern diesen auch auf der Zahlenebene permanent und in Echtzeit in Form von Soll-Ist-Abgleichen kontrollierbar halten; und schließlich die Strategie einer flexiblen Standardisierung, die besonders in produzierenden Unternehmen im Zuge Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) nicht nur die Kennzahl als (Selbst-)Steuerungsinstrument bis in die einzelnen Produktionsgruppen trägt, sondern auch Prozesse und Verfahrensschritte in neuer Qualität festlegt und objektiviert. Zunächst ist ein detaillierterer Blick auf diese Objektivierungsstrategien sinnvoll, will man ihre Auswirkungen auf die wachsenden Anforderungen an Selbstobjektivierung auf der Subjektseite verstehen.

Während Accounting alles umfasst, was für die »Koordination, Steuerung und Kontrolle (ökonomischer) Aktivitäten« benötigt wird« (Vormbusch 2004, S. 33), konzentriert sich das Controlling auf die inter-

nen Steuerungsaufgaben und beinhaltet die Funktionsgruppen Buchhaltung, Budget, Organisation, EDV und Kostenrechnung (Becker 2005, S. 26) sowie als zentrale Aufgaben Informationsversorgung, Planung, Kontrolle und übergreifende Koordinierung (Weber 2002, S. 17 ff.). Obwohl kein neues Phänomen – bereits seit den 70er Jahren gibt es Controlling-Abteilungen in den großen deutschen Konzernen, und auch die einschlägigen Berufsverbände haben sich in den 70er Jahren gegründet (vgl. Pfeiffer 2007a) –, hat Controlling insbesondere in den letzten Jahren einen Wachstumsschub erhalten und ist mittlerweile aus der betrieblichen Realität flächendeckend nicht mehr wegzudenken. In mehr als 50 Prozent der Unternehmen sind eigenständige Controlling-Abteilungen erst innerhalb der letzten zehn Jahre entstanden (Weber et al. 2006, S. 20). Die gestiegene Bedeutung des Controllings steht im Zusammenhang mit der Auflösung der so genannten Deutschland AG und dem damit einhergehenden Paradigmenwechsel in den Unternehmen, die sich zunehmend weg von der fachlichen Expertenorganisation hin zu einer marktgesteuerten Organisation des Finanzmanagements entwickeln (Münch, Guenther 2005, S. 394). Im Zuge dieser Tendenz hat sich auch die Rolle des Controllers vom Kontrolleur im stillen Kämmerchen zum die Führung begleitenden Strategen verschoben (Weber et al. 2001, S. 50 ff.). Dem Controlling wird z. B. eine Strategiefunktion zugesprochen, wenn der Internationale Controller Verein die Tätigkeit des Controllings als »Marketing des Rechnungswesens« auffasst und den Controller als »Lotse(n) zum Gewinn« oder »Planungsmoderator« mit der »Legitimation zur ungefragten Beratung« des Managements charakterisiert (ICV 2005, S. 5 ff.). Doch die herrschafts- und kontrollrelevante Seite des Controllings, die in diesem Selbstimage nicht so recht vorkommt, zeigt sich darin, dass die von ihm bereitgestellten Kennziffersysteme »nicht mehr lediglich exklusiv für die betrieblichen Experten des Controllings und des Managements zur Verfügung« stehen, sondern eine »Handlungsverbindlichkeit für alle Beschäftigten« generieren (Vormbusch 2002, S. 67). Standard- oder Zielkosten, Budgets, Kennziffern u. ä. zielen auf »die Handlungen und Entscheidungen von Individuen auf allen Ebenen des Geschäftsprozesses«, sie transportieren spezifische »Optimalitäts- und Rationalitätsvorstellungen« und adressieren damit letztlich einen »neuen Typus des Beschäftigten« (ders. 2004, S. 39 f.). Der Aufstieg des Accountings hat damit seine Ursachen sowohl im Taylorismus (erste Institutionalisierungsphase des Accountings) wie in dessen Krise (ebd.).

ERP-Systeme stellen die IT-gestützte, abstrakte Materialisierung von Controlling- und Accounting-Systemen dar. Durch die Verbindung mit PPS (= Produktionsplanungssystemen) verfügen sie über eine Reichweite bis in die Produktion hinein. Ohne eine das ganze Unternehmen durchziehende datentechnische Unterstützung wäre eine zeitnahe Gene-

rierung und Bewertung von Kennzahlen nicht denkbar. Für den Diffusionserfolg von ERP-Systemen steht deren unbestrittener Marktführer SAP: Seit seiner Gründung 1972 hat sich das Unternehmen mit einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von 44 Prozent einen Marktanteil von über 62 Prozent (SAP Geschäftsbericht 2005) erobert und blickt auf weltweit über 70.000 Installationen (Hohlmann 2007, S. 48) zurück. Die Wirkmacht dieser Systeme liegt aber nicht nur in ihrer quantitativen Verbreitung, sondern vor allem in ihrer inneren Logik begründet. Betriebliche Abläufe werden ex ante im Sinne eines best way aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive definiert, und dieser abstrakten Vorgabe wird im Prozess des Customizings die betriebliche Wirklichkeit so lange angenähert, bis sie passgenau an die Logik der Systeme angedockt werden kann. Die hierarchische Architektur und die Komplexität der Systeme tun ein Übriges: Im Bestreben, den Pflege- und Update-Aufwand zu minimieren, wird die Dominanz des best way über die realen Erfordernisse noch verstärkt und oft über Jahre hinweg zementiert. Einsatz und Anpassung der Systeme orientieren sich an der Intention einer zentralen Lenkung, Transparenz und Steuerung von Unternehmen, die notwendigerweise weitgehend abstrahiert von stofflichen und realen Erfordernissen und diese reduziert auf betriebswirtschaftliche Kenngrößen, Bewertungs- und Entscheidungskriterien (Pfeiffer 2004, S. 213 ff.). Dabei kommt die »SAPisierung« von Organisationen stärker der Finanzmarktseite als den Kunden und Absatzmärkten entgegen (Hohlmann 2007, S. 254) und legt die abstrakt-stoffliche Basis für das, was als Lego-Logik der kapitalistischen Netzwerkgesellschaft bezeichnet werden kann: Im Zuge der Shareholder-Value-Orientierung wird das Outsourcing und Filetieren von Unternehmensbereichen und das Fusionieren und Übernehmen von Unternehmen zum Alltag. Mergers and Acquisitions sind selbst zur Quelle des Profits geworden und damit der Einzelbetrieb zur Ware (Pfeiffer 2003; Schmierl, Pfeiffer 2005). Die eklatanten Auswirkungen dieser Systeme zeigen sich aber vor allem auf der Ebene des Arbeitshandelns der Beschäftigten – und auch des Managements. Schließlich sind ERP-Systeme keine Arbeits-Support-Systeme, sondern Management-Support-Systeme, ja sie wirken zunehmend sogar als Management-Substitut, entheben sie doch partiell das Management seiner angestammten Rolle: Führen und Entscheiden gegen die Zahlen wird legitimierungsbedürftig; Führen und Entscheiden entlang der Zahlen wird zu einem kaum hinterfragbaren Automatismus (Pfeiffer 2004, S. 207f.). Gleichzeitig wird das Wissen der End User entwertet, und diese werden in eine »taylorisierte Situation« verwiesen – ihnen bleibt wenig mehr als das Vertrauen in die Richtigkeit des Systems (Hohlmann 2007, S. 258; Pfeiffer 2004, S. 213 ff.).

Mit den Konzepten der Flexiblen Standardisierung im Zuge Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) rückt Standardisierung derzeit neu

in den Fokus, und zwar in Form einer verstärkten Konzentration auf die Wertschöpfung und einer systematischen methodenbasierten Rationalisierung. GPS und flexible Standardisierung haben nicht nur aktuell heftige arbeits- und bildungspolitische Debatten ausgelöst (vgl. Clement 2007; Clement/Lacher 2006; Dauser et al. 2004; IG Metall 2006; Gryglewski 2005; Springer 1999; Thomas 2005), sie wirken vielmehr auch als vorherrschende Objektivierungstrends auf der Ebene von Produktion und Montage (Pfeiffer 2008). Aktuell gelten – ausgehend von den Automobilherstellern und zunehmend in deren Zulieferbereiche ausstrahlend – GPS in Anlehnung an das Toyota-Produktionssystem als das favorisierte Paradigma (vgl. Barthel et al. 2004; Spath 2003). Ziel ist eine Senkung der Produktionskosten durch Vermeidung von Verschwendung in allen die Produktion betreffenden und charakterisierenden Prozessen inklusive der Logistik. GPS stellen »methodische Regelwerke« im Sinne von Handlungsanleitungen dar und vereinen organisatorische Konzepte (z.B. Prozessgestaltung, Gruppenarbeit), Modelle (z.B. Entgelt und Arbeitszeit) und Methoden (z.B. kontinuierliche Verbesserungsprozesse) (vgl. Korge 2006). Sie verstehen sich bewusst als »ordnungspolitische Instrumente« mit dem Anspruch, die oft disparaten organisatorischen Innovationen der 90er Jahre in einem modularen und methodisch abgestimmten System zu integrieren (Lay, Neuhaus 2005, S. 35 ff.). Ziel ist eine Optimierung des Gesamtsystems durch die Reduktion von Redundanzen und die Beseitigung unkoordinierter Optimierung von Einzel- und Insellösungen (ebd.). GPS beschreiben als Ordnungsrahmen nicht nur verschiedene Prinzipien, Methoden, Instrumente, Standards und Werkzeuge, sondern vor allem auch deren Zusammenwirken und Verknüpfungen (Feggeler, Neuhaus 2002, S. 20 f.). Nach der in den 80er Jahren favorisierten Leitlinie der »flexiblen Spezialisierung« (Piore, Sabel 1985, S. 37 ff.) wird dabei auf Standards fokussiert, mit deren Hilfe sich spezifische Flexibilitätserfordernisse wie das kurzfristige Umrüsten einer Maschine besonders gut bewältigen lassen. Es geht – gerade angesichts vielfältiger Detailunterschiede auf der Produktseite – darum, die wesentlichen Gemeinsamkeiten auf Prozessebene zu finden (vgl. Springer 2005a). Damit verändert sich auch der Charakter der Gruppenarbeit erheblich: Anders als im Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit steht nun »die Arbeitseffizienz durch Vereinfachung und Standardisierung im Mittelpunkt der Gruppenaufgabe und Gruppenziele« (Lacher 2005, S. 32). Damit hält eine systematische (Selbst-)Rationalisierung Einzug, die man als Taylorismus 2.0 (Pfeiffer 2007b und 2008) bezeichnen könnte. Dieser ist nicht nur flexibler und marktnäher als der »erste« Taylorismus – er setzt zudem an die Stelle einer Ausschaltung von Erfahrungswissen mit Hilfe von Rationalisierung dessen verstärkte (und vor allem selbstgesteuerte) Nutzung für weitere Rationalisierung.

Die Prozesse der Subjektivierung von Arbeit und der indirekten Steuerung (vgl. Abschnitt 1) sind empirisch immer im Zusammenhang der drei hier nur kurz skizzierten Objektivierungsstrategien zu finden. Im selben Maße, wie die dezentrale Organisation das System direkter technisch-organisatorischer und bürokratischer Kontrolle überwunden zu haben scheint, hat sie sich gleichzeitig einen komplexen Objektivierungsapparat angeschafft. Es liegt daher nahe, dass Controlling-Systeme, ERP-Systeme und flexible Standardisierung nicht lediglich Ausdruck einer sachlich notwendigen Objektivierung sind, sondern als Instrumente von Herrschaft und Kontrolle agieren. Alle drei Prozesse greifen als Komplementäre einer übergreifenden Informatisierungsstrategie⁹ ineinander und kumulieren sozusagen in ihren Auswirkungen am einzelnen Arbeitsplatz. Während der Taylorismus sich noch in erster Linie verstanden hat als ein System zur Steuerung von Produktion und Arbeit, fokussieren Controllingsysteme auf eine von vornherein zahlenmäßige Abstraktion der stofflichen Prozesse. Controlling (und als dessen IT-Entsprechung die ERP-Systeme) ist immanent blind für die stoffliche Ebene – es steuert also nicht die Arbeit, sondern die Zahlen. Ganzheitliche Produktionssysteme fungieren als Scharnier zwischen der für das Stoffliche letztlich blinden Zahlenlogik und der Notwendigkeit der Steuerung des Stofflichen. Alle drei Objektivierungsstrategien greifen also sachlich und immanent notwendig ineinander.

Auf den ersten Blick scheint diese Diagnose des dreifachen Objektivierungszugriffs den Beschäftigten eine reine Opferrolle zuzuweisen bzw. sie zum Objekt einer umfassenden Kontrolltechnologie zu degradieren. Derzeit gängige Erklärungsansätze deuten jedoch darauf hin, dass die Beschäftigten nicht nur Objekte von Objektivierungsprozessen werden, sondern selbst eine aktive Rolle in der Generierung und Anwendung eben dieser Prozesse spielen, also: Subjekt ihrer eigenen Objektivierung werden. So geht es in dem von Miller (2001, 2005) entwickelten und von Vormbusch kritisch für die deutschsprachige Debatte reformulier-

9 Alle drei Objektivierungsstrategien lassen sich dem Begriff der Informatisierung zuordnen, bezeichnet dieser Terminus doch alle Prozesse der Schaffung, der Bearbeitung, der Manipulation und des Einsatzes von Informationen zum Zwecke der Kontrollierbarkeit und Berechenbarkeit des Produktionsprozesses. Informatisierung erweist sich in diesem Sinn als immanentes Merkmal der kapitalistischen Produktionsweise (vgl. Schmiede 1996, S. 15 ff.). Weitere Parallelen zeigen sich in der historischen Perspektive: In der Literatur wird der Prozess der Informatisierung (Baukrowitz et al. 2001) ebenso wie der des Accountings (Engberding 2005, S. 113 ff.) in Zusammenhang mit der Erfindung der doppelten Buchführung thematisiert. Auch ERP-Systeme und Ganzheitliche Produktionssysteme können als Informatisierungsstrategien interpretiert werden (vgl. für ERP: Hohlmann 2007; Pfeiffer 2003; Pfeiffer 2004, S. 202 ff.; für GPS: Pfeiffer 2008).

ten Konzept der *kalkulativen Praktiken* nicht nur um die Kalkulierbarmachung des Subjekts, sondern um das kalkulierende Subjekt selbst – entlang »individuell wie gesellschaftlich kaum mehr hintergehbare(r) Muster der Problem- und Selbstwahrnehmung« (Miller 2005, S. 87). Es entsteht die sich selbst regulierende Person, Mechanismen der Verantwortungsübernahme werden installiert und ausgeweitet, Wechselwirkungen zwischen persönlicher Identität und ökonomischer Kalkulation gestärkt (Miller 2001, S. 380 f.). Ähnliches gilt für Vollmers Konzept des organisierten Rechnens als konzeptuelle Verschränkung einer systemtheoretischen Perspektive mit den Foucaultschen Begriffen der Subjektivität, Gouvernementalität und Aspirationalisierung (Vollmer 2003, 2004). Dieses Konzept fokussiert nicht nur auf die eine spezifische Eigendynamik entwickelnde Rolle organisierten Rechnens innerhalb von Organisationen. Es thematisiert auch die Auswirkungen organisierten Rechnens auf die Subjekte als scheinbar unausweichlich: Organisiertes Rechnen »sozialisiert und subjektiviert« Organisationsmitglieder und lässt sie »unter der Haut weiterrechnen«, es verwandelt Organisationsmitglieder »in Recheninstanzen, die selbstgänglich weiter- und gegenrechnen«; organisiertes Rechnen »verdichtet Lebenswelt in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht«, »integriert und differenziert das Erleben von Zeit« und textualisiert so die »Substanzen sozialer Beziehungsnetze« (Vollmer 2004, S. 461 f.).

Die expliziten Top-down-Objektivierungsstrategien sind nicht ohne Subjektivierungs- und Selbstobjektivierungsprozesse auf der Subjektebene denkbar. Sie können nicht ohne Konsequenz auf der Ebene des konkreten Arbeitshandelns bleiben, weil ihre Steuerungs- und Kontrollfunktion nur unter aktiver Mithilfe der Beschäftigten ausführbar ist. Einzelne Beschäftigte, Projektteams und Produktionsgruppen sowie ganze Abteilungen werden nicht nur durch die Kennzahl bewertet, sie stellen diese auch selbst her und zur Verfügung: durch fleißiges Datensammeln und -pflegen, durch zeitnahe Ein- und Ausbuchen von Produktionsaufträgen, durch tägliche Visualisierungsaktivitäten. Beschäftigte sind nicht nur »Opfer« von Standards, die von anderen, beispielsweise von der Arbeitsvorbereitung oder vom Qualitätsmanagement gesetzt werden – sie sind angehalten, diese Standards selbst mitzugestalten, ihr Erfahrungswissen in sie einzubringen und sie in permanenten Verbesserungsprozessen weiter zu optimieren.

Dabei entstehen Anforderungen, die nur durch subjektive Leistungen bewältigt werden können. Im Besonderen betrifft dies die notwendige Rekontextualisierung und den Umgang mit Unwägbarkeiten. Die immanente und gewollte Blindheit der Objektivierungsstrategien führt zu einer Zunahme der Anforderungen an das Subjekt in Bezug auf eine laufende Rekontextualisierung. Die abstrakte Doppelung der Realprozesse bleibt wirkungslos, wird nicht situativ und permanent eine Verbindung

zwischen Stoff- und Wertstrom hergestellt. Aus der Existenz und der Charakteristik dieser Doppelung speist sich auch ein zunehmendes Potenzial an Unwägbarkeiten: Zu den Unwägbarkeiten des Stofflichen gesellen sich die Unwägbarkeiten der komplexen abstrakten Systeme – und zunehmend auch Unwägbarkeiten, die aus den nicht hintergehbaren unterschiedlichen Qualitäten von Stoff- und Wertprozessen resultieren. Der wesentliche Grund, warum das Subjekt im Zuge der neuen Objektivierungsstrategien eine neue, gestiegene Bedeutung zu erhalten scheint, liegt daher in der prinzipiellen und alternativlosen Komplementarität von Objektivierung und Subjektqualität: Objektivierung mag erfolgreich sein, was Herstellung von Plan- und Berechenbarkeit angeht, sie setzt diese aber auch immer schon als erfolgt voraus. Auch die neuen Objektivierungsstrategien in Unternehmen sind für sich nicht in der Lage, das zu bewältigen, was sie als nicht intendierte Nebenfolge produzieren: das Unwägbar – dessen Wesen es ja gerade ist, nicht berechenbar zu sein. Nur das menschliche Arbeitsvermögen – also die Gebrauchswertseite des Subjekts, dialektischer Gegenpart zur Arbeitskraft im Subjekt – verfügt über Qualitäten, die sich einer Formalisierung und Quantifizierung per se entziehen (vgl. Pfeiffer 2004, S. 138 ff.). Da sich das Arbeitsvermögen aber ausbildet im (auch leiblichen) Umgang mit den Mitteln und Gegenständen der Arbeit (im weitesten Sinn), entsteht und wächst es nicht nur in seiner eigenen Verausgabung, sondern auch mit jedem neuen Objektivierungsschritt. Als lebendig-dynamische Instanz ist allein das Arbeitsvermögen in der Lage, nicht nur immer wieder aufs Neue die mit der Objektivierung einhergehenden Verwerfungen und Unwägbarkeiten zu bewältigen, sondern vor allem genau dadurch die Möglichkeit weiterer Objektivierung überhaupt zu gewährleisten. Das menschliche Arbeitsvermögen versetzt das Subjekt in die Lage, die Grenzen der Objektivierung zu kompensieren und damit die neuen Formen von Objektivierung durch Selbstobjektivierung komplementär zu stützen – aber es ist zugleich auch diejenige Instanz, die die Fähigkeit zur Selbstobjektivierung im Subjekt erst herstellt, und in eins damit auch die Fähigkeit, sich vor einer totalen Selbstobjektivierung zu schützen. Letztere Fähigkeit findet ihren Ausdruck in einem – empirisch aufzufindenden – instrumentellen bis subversiven Umgang mit Kennzahlen. Die Macht der Zahl also hat nicht nur Grenzen, sie bleibt vor allem angewiesen auf das nicht Zählbare.

3.3 Objektivierung von Erfahrungswissen und implizitem Wissen

Mit der Forcierung der Dezentralisierung und Subjektivierung verbindet sich u.a. auch das Interesse, gezielt das Erfahrungswissen der

Mitarbeiter zu nutzen. Galt lange Zeit Erfahrungswissen als beschränkt unzuverlässig und durch wissenschaftlich begründetes Wissen ersetzbar, so dominiert heute die Ansicht, dass im Erfahrungswissen eine wichtige Ressource liegt. Als »Stütze des Unternehmenserfolgs« (Dehnbostel et al. 2001, S. 7) erfährt es eine Aufwertung. Erfahrungswissen wird als Grundlage einer zu Selbststeuerung und Selbstorganisation befähigenden Handlungskompetenz gesehen (Staudt, Kriegsmann 2000). Die Einsicht, dass »hochwertige Leistungsvoraussetzungen von Mitarbeitern, wie Erfahrungswissen, erst dann effizient genutzt werden können, wenn Personal- und Organisationsentwicklung integriert und bewusst mehrzielorientiert konzipiert werden« (Plath 2002, S. 526), hat auch die Bildungspolitik innerhalb der Unternehmen beeinflusst. Die »Kniffe der alten Hasen«, die »Gold wert« seien, gilt es nunmehr durch Mentoring bzw. Patenschaftsmodelle an die neuen bzw. jüngeren Mitarbeiter weiterzugeben. In Erfahrungsaustauschzirkeln wird ein offener Umgang mit Wissen gefordert und gefördert, indem die Redseligkeit der Mitarbeiter über ihre Arbeitserfolge provoziert wird. Rollenspiele zur Einübung der Fähigkeit des Perspektivenwechsels, Simulationen von kritischen Situationen mit dem Ziel, die Teilnehmer »am eigenen Leib« spüren zu lassen, worauf es in kritischen Situationen ankommt – derartige Instrumente werden in Modellversuchen erprobt und in modifizierter Form in die Angebotspalette der betrieblichen Bildung aufgenommen. Und nicht zuletzt drückt sich im großen Bereich des Wissensmanagements, mit seinen IT-gestützten Methoden zur Erfassung des »kostbaren« Wissens der Mitarbeiter, eine klar »wahrnehmbare Wertschätzung des subjektiven Beitrags« aus (Lehmkuhl 2002, S. 366).

Auf den ersten Blick sieht es so aus, als würde damit das Spektrums dessen, was als nützliches Wissen in Unternehmen anerkannt wird, erheblich erweitert. Bei genauerer Betrachtung erweist sich dieser Spielraum doch als weit eingegrenzter. Wie empirische Untersuchungen zeigen, steht dem gestiegenen Interesse an Erfahrungswissen eine Eingrenzung seines Geltungsbereichs gegenüber. Wie weit Erfahrungswissen als ein nützlicher Produktionsfaktor gesehen wird, hängt davon ab, wie weit es sich objektivieren lässt. Zugleich besteht jedoch sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft weitgehend Einigkeit darüber, dass Erfahrungswissen nicht nur aus einem expliziten, also aussagbaren, mitteilbaren, verbalisierbaren oder deklarativen Wissen besteht, sondern auch aus dem impliziten Wissen, das als das »schweigende, nicht verbalisierbare Wissen bzw. als sog. *silent or tacit knowledge*« bezeichnet wird (vgl. Plath 2002, S. 518). Wie sich in der Praxis zeigt, sind gerade auch die nicht-objektivierbaren Anteile des Erfahrungswissens eine besondere Grundlage fachlicher Kompetenz, und als solche werden sie auch von Arbeitskräften und Management in Bezug auf die eigene berufliche Praxis wahrgenommen. Im praktischen Handeln sind die

objektivierbaren und nicht-objektivierbaren Anteile des Erfahrungswissens nicht getrennt, sondern unmittelbar miteinander verbunden. Ohne seine nicht-objektivierenden Anteile ist das Erfahrungswissen also gar nicht zu haben. In Wissenschaft und Praxis ist allerdings die Vorstellung weit verbreitet, dass Erfahrungswissen einerseits ausschließlich implizites Wissen sei, andererseits aber umstandslos in ein objektivierbares, explizites Wissen transformiert werden könne. Wie empirische Untersuchungen zeigen, trifft dies jedoch nicht zu. Das Erfahrungswissen umfasst auch ein explizites Wissen, beispielsweise über konkrete Gegebenheiten oder situationsbezogene Handlungsregeln – und andererseits lassen sich seine impliziten Anteile, wie etwa »Gespür für eine Sache« oder eine in körperliche Bewegungen eingebundene »Intelligenz«, nicht ohne Substanzverlust objektivieren.¹⁰

Zugleich besteht jedoch im Rahmen des betrieblichen Systems die Erwartung, Erfahrungswissen sei zu objektivieren. So tauchen in offiziellen Berichten und Begründungen für Entscheidungen kaum Hinweise auf nicht-objektivierbare Aspekte des Erfahrungswissens auf. Zu spontanen Entscheidungen, Ad-hoc-Reaktionen, intuitivem Gefühl bekennt man sich nur informell. Nach »außen« erfolgt vielmehr eine Selbstobjektivierung von Erfahrungswissen. Typisch hierfür sind Schilderungen wie: »Ich würde es mir dreimal überlegen, ob ich meinem Chef sage, ich habe das aus dem Gefühl heraus gemacht. Man muss schon immer so tun, als wäre das alles aus erklärbaren Gründen ganz sachlich und logisch gelöst worden.« Um einem offensichtlichen Legitimationsdruck zu entgehen, werden auf implizitem Erfahrungswissen basierende Entscheidungen im Nachhinein mit logischen Gründen verbunden, um kausal zu erscheinen. Die eigenen »verborgenen« Fähigkeiten werden folglich re-interpretiert und modifiziert, um den Anschein zu erzeugen, als habe man aufgrund von methodischer Analyse und Planung und systematischem Wissen agiert und reagiert. Nur durch solch eine »geradlinige Darstellung« gelingt es, den Erfordernissen von Transparenz und rationaler Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden.

Fragt man nach den Gründen, weshalb es nicht zu einer uneingeschränkten Mobilisierung und Nutzung von Erfahrungswissen kommt, so wird nicht primär die sachliche Funktionalität impliziten Wissens bezweifelt. Genannt werden vielmehr Probleme, die sich – aus der Sicht des Managements – aus nicht-objektivierbarem Wissen ergeben. Als in hohem Maße problematisch wird nach wie vor die begrenzte Dokumentierbarkeit von implizitem Erfahrungswissen gesehen. Das »Managen von Erfahrungswissen«, also der Versuch, Wissen durch Dokumentation fassbar zu machen, stellt ein entscheidendes Kriteri-

10 Siehe ausführlicher zu den unterschiedlichen Facetten des Erfahrungswissens und Problemen der Objektivierung Böhle et al. 2004c.

um für das Streben der Unternehmen dar, vom Können, Handeln und Wissen der Subjekte unabhängig zu werden und sich auch gegen den Verlust entscheidender Wissensträger abzusichern. Im Gegenzug entzieht sich nicht-objektivierbares Erfahrungswissen wegen seiner mangelnden expliziten Erfassbarkeit, Begründbarkeit und Beweisbarkeit sowohl den Bewertungslinien des Controllings als auch den Anliegen des Qualitätsmanagements. Obwohl Personalverantwortliche die Rolle impliziten Erfahrungswissens für die Handlungsfähigkeit und effiziente Aufgabenerfüllung durchaus sehen, gilt die Beachtung dieses Wissens bei der Leistungsbewertung gleichwohl als inakzeptabel. Bedenken, dass die Berücksichtigung und Förderung von Aspekten impliziten Erfahrungswissens vorherrschende Bewertungssysteme möglicherweise außer Kraft setzen könnte, spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Unsicherheit, wie mit einer Bewertung umgegangen werden soll, die sich nicht eindeutig erfassen und kalkulieren lässt. Ein weiteres grundlegendes Problem liegt aus der Sicht des Managements in der Intransparenz. Das Insistieren auf Transparenz in Unternehmensabläufen wird häufig damit gerechtfertigt, dass dies eine entscheidende Grundlage für den Unternehmenserfolg sei – »Nicht-Transparentes« erhöhe das Unternehmensrisiko und sabotiere die vorherrschende Orientierung am Ideal vollständig transparenter Abläufe und Handlungen.

Zu der Frage, weshalb nicht-objektivierbares und dokumentierbares Erfahrungswissen ausgegrenzt wird, abschließend folgendes Zitat eines Produktionsleiters: »Das ist ganz einfach, weil Sie dann die Kontrolle nicht mehr haben und die Qualitätsergebnisse zu sehr vom Menschen abhängen (...) so etwas gefährdet nach wie vor die Produktion, (...) auch im Entwicklungsbereich und Fertigung (...)« (Sevsay-Tegethoff 2007, S. 230).

So sehr die Objektivierung und Objektivierbarkeit von Erfahrungswissen auch angestrebt und erwartet wird, die Anerkennung des Erfahrungswissens als wertvolle Humanressource – ganz im Unterschied zu den Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung – entfaltet zugleich eine Dynamik, in der auch die nicht-objektivierenden Anteile des Erfahrungswissens als Grundlage beruflicher Kompetenz zum Vorschein kommen. Auf der Ebene konkreter Arbeitsprozesse zählt primär die Funktionalität des Erfahrungswissens, unabhängig davon, ob und inwieweit es sich objektivieren lässt. Vor diesem Hintergrund kommt es zu widersprüchlichen Entwicklungen: Entweder wird die Mobilisierung von Erfahrungswissen angesichts der Schwierigkeiten der Objektivierung beschränkt und seitens der Arbeitskräfte zurückgehalten, oder es kommt zu einer Objektivierung, die die realen Gegebenheiten »vor Ort« eher verschleiert als transparent macht.

4. Legitimation der Selbstobjektivierung und Selbstoptimierung

Wie die empirischen Analysen zeigen, entstehen mit den Bestrebungen, selbstgesteuertes Handeln zu objektivieren, konfligierende Anforderungen. Die Arbeitenden sollen einerseits ihr Handeln objektivieren, andererseits können sie die im Rahmen ihrer Aufgaben auftretenden Anforderungen und Probleme nur dann bewältigen, wenn sie auch »anders« handeln können und tatsächlich »anders« handeln. Bei oberflächlicher Betrachtung mag dies an die bekannte Dualität zwischen formeller Organisation und informellem Handeln erinnern. Doch genau besehen, bestehen grundlegende Unterschiede.

Das traditionelle Nebeneinander von formeller Organisation und informellem Handeln beruht auf der Unterscheidung zwischen der (Fremd-)Organisation »von oben« und dem eigenständigen Handeln »von unten«. Merkmal des Informellen ist daher die von der vorgegebenen Organisation abweichende Selbst-Tätigkeit (Wolf 1999). Die im Rahmen dezentraler Strukturen und bei Selbststeuerung auftretende Dualität zwischen objektivierbarem und nicht-objektivierbarem Handeln folgt demgegenüber einer anderen Logik. Ihre Differenz liegt nicht in der *Gegenüberstellung* von Fremdorganisation und Selbsttätigkeit, sondern vollzieht sich *innerhalb* eines selbstgesteuerten Handelns. Es mag sein, dass auch schon in der Vergangenheit informelles Handeln in seiner konkreten Ausformung nicht oder nicht bewusst objektivierbar war. Dies war jedoch kein entscheidendes Merkmal für seine Unterscheidung gegenüber der formellen Organisation, und so wurde dieses Charakteristikum auch weder in der Praxis noch in der Wissenschaft beachtet. Die Aufmerksamkeit konzentrierte sich allein auf die mit informellem Handeln verbundene Selbsttätigkeit zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen und/oder Befriedigung von Bedürfnissen, die von der formellen Organisation nicht berücksichtigt wurden.¹¹

Des Weiteren geht es bei der Differenz zwischen objektivierbarem und nicht-objektivierbarem Handeln nicht nur um eine Unterscheidung innerhalb des selbstgesteuerten Handelns, im Unterschied zur Gegenüberstellung von Fremdorganisation und Selbsttätigkeit stehen für diese Differenz bislang auch kaum Kategorien zur Verfügung, die sie fassen könnten – und zwar sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Es tritt hier etwas zutage, was im Rahmen bisher vorherrschender Deutungen von technisch-organisatorischen Prozessen und Arbeit nicht

11 Siehe zur traditionellen Rolle informellen Handelns und deren Betrachtung in der Wissenschaft als Überblick Böhle, Bolte 2002, S. 67 f.; Bolte, Porschen 2006, S. 29 f.

oder allenfalls sehr verkürzt vorkommt. Dies hat zur Folge – so unsere These –, dass Selbstobjektivierung sich einerseits auf kaum hinterfragte »Selbstverständlichkeiten« stützen kann, andererseits die mit ihr verbundenen Konflikte sich nicht auf den Bereich der Ökonomie beschränken, sondern grundlegende kulturelle Überzeugungen moderner Gesellschaften tangieren. Darüber hinaus soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass mit den oben beschriebenen Mechanismen und Prozessen der Selbstobjektivierung nicht nur neue Kontrollformen, sondern auch die Einübung subjektiver Dispositionen und Orientierungen verbunden sind. Was zunächst über »äußere« Zwänge, also durch den Markt u. ä., vermittelt war, wird in eine aktiv vollzogene Selbstoptimierung und -rationalisierung umgesetzt.

4.1 Selbstobjektivierung als »common sense«

Die Anforderung, selbstgesteuertes Handeln zu objektivieren, stößt nach vorliegenden empirischen Untersuchungen bisher kaum auf offensiv Ablehnung. Sie erscheint als sachlich funktional und legitim. Kritik richtet sich am ehesten auf ihre konkrete Gestaltung und Handhabung sowie damit verbundene Belastungen. Beispiele hierfür sind Klagen über schlecht organisierte Meetings und zeitaufwändige Dokumentationen (Bolte et al. 2008). Die grundsätzliche Berechtigung der Anforderung, selbstgesteuertes Handeln zu objektivieren, wird damit jedoch nicht in Frage gestellt. Ein Grund hierfür liegt – so unsere These – im Zusammenhang zwischen Objektivierung und rationalem Handeln.

Die Objektivierung selbstgesteuerten Handelns bezieht sich auf grundlegende Überzeugungen und Orientierungen in modernen Gesellschaften. Objektivierung ist ein wesentliches Merkmal sowohl wissenschaftlicher Erkenntnis und der Verwissenschaftlichung gesellschaftlicher Praxis als auch der Vorstellungen von rationalem Handeln. Damit verbindet sich eine grundlegende Trennung zwischen einem objektivierenden, verstandesmäßig geleiteten Erkennen und hierauf beruhenden Gestalten »äußerer« Gegebenheiten einerseits und eines auf die »Innenwelt« bezogenen nicht-objektivierbaren subjektiven Erlebens und Empfindens andererseits.¹² Die Existenz und Berechtigung von Nicht-Objektivierbarem wird damit nicht geleugnet. Es gilt jedoch lediglich als individuell-subjektive Deutung und Wahrnehmung der Wirklichkeit. Diese Trennungen und Zuordnungen werden auch in konstruktivistischen Theorien der Wahrnehmung und des Erkennens nicht aufgebrochen, sondern zumeist eher stillschweigend im Sinne einer

¹² Siehe hierzu in kritischer Perspektive die Darstellung der Entwicklung neuzeitlichen Denkens bei Schmitz 1994.

Selbstverständlichkeit übernommen. Relativiert wird die Annahme, dass durch Objektivierung eine außerhalb des Subjekts existierende Realität erfasst werde – nicht aber die Prämisse, dass eine Konstruktion der Wirklichkeit, die zum praktischen Handeln und zur intersubjektiven Verständigung befähigt, nach Maßgabe der Objektivierung erfolge beziehungsweise erfolgen müsse. Die Aufforderung zur Selbstobjektivierung bedarf daher keiner besonderen Legitimation, sondern kann sich weit mehr als die traditionelle hierarchische Steuerung und Kontrolle auf einen allgemeinen verbürgten »common sense« stützen.¹³ Die traditionelle hierarchische Steuerung und Kontrolle war demgegenüber von Anfang an mit einem in moderne Gesellschaften strukturell eingebauten Konflikt konfrontiert: Selbstverantwortung und Freiheit als Bürger einerseits, Ein- und Unterordnung in hierarchisch strukturierte Organisationen andererseits. Die Unterscheidung von Fremd-Organisation »von oben« und subjektiver Selbsttätigkeit »von unten« bewegte sich daher in einem institutionell vorgegebenen kategorialen Rahmen. Die Dualität zwischen Objektivierbarem und Nicht-Objektivierbarem ist demgegenüber weit schwieriger zu verorten: Das Nicht-Objektivierbare erscheint in modernen Gesellschaften als das »Nicht-Rationale« und ist dem Bereich des subjektiven Erlebens und dessen individuellen und gesellschaftlichen Inszenierungen zugeordnet. Damit gerät neben der Kontrolle bzw. Kontrollierbarkeit selbstgesteuerten Handelns noch eine weitere herrschaftsrelevante Wirkung der Selbstobjektivierung in den Blick.

4.2 Selbstobjektivierung und Selbstoptimierung

Dass die Selbstoptimierung und -rationalisierung nicht allein freiwillig geschieht, sondern äußere Zwänge und Abhängigkeiten einen erheblichen Einfluss haben, ist nicht zu übersehen. Die Konzepte der »indirekten Steuerung« und »Kontextsteuerung« beziehen sich hierauf. Gleichwohl bedürfen sie im Rahmen selbstgesteuerter Arbeit nicht nur des subjektiven Vollzugs seitens der Beschäftigten, sondern diese müssen die aktive Ausfüllung selbst wollen. In dieser Perspektive stellt sich die Frage, inwieweit die zunächst auf die Kontrolle der Arbeit bezogenen Praktiken der Selbstobjektivierung zur Einübung eines noch weiter reichenden objektivierenden Blicks sowohl auf Ziele und Zwecke von Unternehmen als auch auf das eigene Handeln beitragen.

Dies besagt nicht, dass in der Praxis Ziele, Ansprüche und Bedürf-

13 Siehe zur Bedeutung des »common sense« als eine Grundlage der gesellschaftlichen Steuerung individuellen Handelns allgemein Geertz 1983, S. 261 ff.

nisse, die sich in das Paradigma der Objektivierung nicht unmittelbar einfügen, verdrängt werden. Im Gegenteil: Sie werden durchaus als zulässig angesehen und können zur Entfaltung gebracht werden. Bei der Frage jedoch, was letztlich zählt und wo die Prioritäten liegen, kommt nur (mehr) das zum Tragen, was sich objektivierend darstellen und begründen lässt. Es ist dabei nicht allein entscheidend, ob sich konkrete Gegebenheiten »objektivieren« lassen – entscheidend ist, sie als objektivierbar darzustellen. Das Ideal der Objektivierung ist eine in Rechengrößen ausdrückbare Messbarkeit von Eigenschaften sowie eine formal-logische Beschreibung von Wirkungen und Verhaltensweisen konkreter Gegebenheiten. Damit ist keineswegs gesagt, dass sich die konkreten Mechanismen und Prozesse der Objektivierung ausschließlich in diesen »idealen« Formen zeigen. Doch Objektivierung weist grundsätzlich die Tendenz auf, von qualitativ-inhaltlichen, konkreten Gegebenheiten zu abstrahieren. Der Vorteil der Ökonomie liegt hier darin, dass sie eine »Sprache« zur Verfügung hat, in der sich ökonomische Sachverhalte objektivierend darstellen lassen, auch wenn sich die konkreten Gegebenheiten keineswegs immer in diese einfügen. Die Artikulation individueller Bedürfnisse verfügt demgegenüber – zumindest bisher – nicht über eine vergleichbare eigenständige »Sprache«, auf deren Grundlage sich den ökonomischen Imperativen etwas entgegensetzen ließe. Nicht von ungefähr wird daher in diesem Kräftespiel am ehesten auf ethisch-normative Postulate Bezug genommen und eine Ergänzung der rein ökonomischen Ausrichtung durch moralisch-ethische Orientierungen gefordert.¹⁴ Die Objektivierung wird damit zu einem Mechanismus, durch den selbstgesteuertes Handeln nicht nur kontrollierbar, sondern zugleich an die Dominanz ökonomischer Zwecke rückgebunden wird. Die in anderen Deutungen des Wandels von Herrschaft herausgestellte »Vermarktlichung« (vgl. Abschnitt 1) beruht auf der stillschweigenden Voraussetzung, dass die in Rechengrößen ausdrückbare Ökonomisierung zu einer dominanten Orientierung wird. Doch erst durch die Einübung von Praktiken der Selbstobjektivierung und die damit einhergehende Etablierung einer »Kultur der Objektivierung« wird letztlich der Boden dafür bereitet, dass konkrete Bedürfnisse und Ansprüche der Arbeitenden gegenüber den abstrakten ökonomischen Zwecken kaum (mehr) zur Geltung gebracht werden können. Im Kampf um das »bessere Argument« entscheidet die Möglichkeit der Objektivierung.¹⁵

14 Exemplarisch hierfür sind die Diskussionen zu Corporate Responsibility. Vgl. als Überblick Köppl, Neureiter 2004.

15 Entscheidend ist dabei nicht nur die grundsätzliche Möglichkeit der Objektivierung, sondern das Maß, in dem sie erfolgt, wie weit sie sich also dem Ideal der Rechenhaftigkeit und formal-logischen Beschreibung nähert.

5. Uneindeutigkeit von Herrschaft – Ansatzpunkte für subjektive Abgrenzungen

Der strategische Stellenwert der Selbstobjektivierung für den Wandel von Herrschaft beruht auf einer – auf den ersten Blick – paradox erscheinenden Wirkung. Zum einen kommt ihr eine kulturell abgestützte Geltungskraft zu, in deren Folge subjektives Handeln nahezu ausweglos der Objektivierung unterworfen ist. Zum anderen scheint aber die Selbstobjektivierung zugleich auch das zentrale Element zu sein, an dem sich neue Ambivalenzen und die Labilität des Wandels von Herrschaft festmachen. Die Selbstobjektivierung erweist sich als janusköpfig und erscheint wie ein Vexierbild: Je nach Perspektive der Betrachtung erweist sie sich als das zentrale Element von Herrschaft oder als ihre zentrale Angriffsfläche und Schwachstelle. Letzteres lässt sich sowohl als nicht-intendierte Nebenfolge des Wandels von Herrschaft als auch dialektisch interpretieren:¹⁶ Die im kategorialen Rahmen moderner Gesellschaften kaum hintergebar erscheinende Erwartung an die (Selbst-)Objektivierung des eigenen Handelns provoziert zugleich die Transzendierung dieses Rahmens. Ob und in welcher Reichweite Ambivalenzen und Konflikte der Herrschaft durch Objektivierung nicht (mehr) verdeckt bleiben, sondern aufbrechen, ist keine Angelegenheit, die sich nur (mehr) in dem funktional ausdifferenzierten System der Ökonomie abspielt. Zur Diskussion stehen vielmehr grundlegende, in modernen Gesellschaften etablierte Überzeugungen und Selbstverständlichkeiten: die Unterscheidung und Zuordnung von objektivierbarem und nicht-objektivierbarem Handeln. In dieser Perspektive seien im Folgenden zwei Konfliktfelder umrissen. Sie können allerdings beim gegenwärtigen Stand der Diskussion und Entwicklung nur thesenartig formuliert werden und erfordern weitere theoretische und empirische Klärungen.

5.1 Grenzen der Objektivierung und Grenzen der Kontrolle

Die in Abschnitt 3 dargestellten empirischen Untersuchungen machen darauf aufmerksam, dass in der Praxis die Erwartungen an Selbstobjektivierung nicht umstandslos erfüllt werden. In der Perspektive der Objektivierung erscheint dies jedoch »nur« als ein praktisches und nicht als ein grundsätzliches Problem: Die Ursache liegt demnach im Unwillen der Arbeitenden, äußeren Umständen oder Mängeln der

¹⁶ In der Theorie der reflexiven Modernisierung handelt es sich um eine Nebenfolge zweiter Ordnung, da sie (erst) infolge des Wandels der in der ersten Moderne etablierten Strukturen und deren Nebenfolgen entsteht.

konkreten Praktiken der Objektivierung. Abweichungen zwischen den Erwartungen an Selbstobjektivierung und dem praktischen Handeln erscheinen in dieser Sicht in Anknüpfung an das Konzept der »bounded rationality« (Simon 1957 und 1973) als »bounded objectivity«. Grundsätzliche, strukturell bedingte Grenzen der Objektivierung sind hier nicht vorgesehen. Diese Situation erinnert an die Selbsttätigkeit im Rahmen tayloristischer Rationalisierung. Auch wenn die sachliche Notwendigkeit und Funktionalität der Selbsttätigkeit wissenschaftlich dokumentiert und in der Praxis zumindest auf »shop-floor-Ebene« bekannt war, hat dies nichts an der Überzeugung geändert, dass Perfektionierung der Planung und Ausschaltung subjektiver Leistungen nicht nur den »one best way« bilden, sondern auch grundsätzlich realisiert werden können.¹⁷ Doch sowohl im Inhalt als auch interessenpolitisch bestehen im Fall der Selbstobjektivierung zugleich grundlegende Unterschiede zu der traditionellen Gegenüberstellung der Planung »von oben« und Selbsttätigkeit »von unten«.

Denn es geht nun nicht mehr nur darum, ob subjektive Leistungen notwendig sind, sondern um die Frage, worin diese bestehen. Wie die empirischen Untersuchungen zeigen, sind die in der Praxis auftretenden Abweichungen von der Selbstobjektivierung strukturell bedingt. Nicht-objektivierbares Handeln erweist sich als sachlich notwendig und funktional, um praktische Gegebenheiten und Anforderungen, die sich der Objektivierung entziehen, zu bewältigen. Daher stellt nicht-objektivierbares Handeln in praktischen Arbeitszusammenhängen nicht nur eine Abweichung vom Ideal der Objektivierung dar, es hat vielmehr eine eigenständige Struktur und (Handlungs-)Logik. Im Unterschied zu objektivierendem Handeln erfolgt hier ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. Mittlerweile liegen hierzu eine Reihe empirischer Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen vor. Wesentliche Merkmale eines solchen Handelns sind eine komplexe (empfindende und spürende) sinnliche Wahrnehmung, assoziatives, bildhaftes Denken, ein exploratives Vorgehen sowie ein interaktiver Umgang (auch) mit Dingen, verbunden mit einer persönlichen Beziehung zu diesen.¹⁸ Die besonderen Leistungen des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns bestehen in der Bewältigung ex ante nicht vorhersehbarer und durch Planung nicht ausschaltbarer Unwägbarkeiten technischer

17 Bemerkenswert ist hier, dass auch in wissenschaftlichen Untersuchungen die Tendenz bestand, die faktischen Leistungen und Möglichkeiten tayloristischer Rationalisierung zu überschätzen (z. B. Braverman 1977; kritisch hierzu Wood 1986 und die erst in neuerer Zeit verstärkt beachtete frühe Untersuchung von Thomas 1964).

18 Siehe zur theoretischen Begründung und empirischen Untersuchungen Böhle et al. 2004b und 2004c.

und organisatorischer Prozesse. Vieles spricht vor diesem Hintergrund dafür, dass informelles Handeln auch bereits in der Vergangenheit erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Charakter annehmen konnte. Dies geriet jedoch nicht in den Blick und spielte in der Auseinandersetzung mit informellem Handeln keine Rolle, da sich die Unterscheidung zwischen Formellem und Informellem auf die Frage subjektiver Leistungen als solcher und nicht auf deren konkrete Ausformung bezog.

Ein zweiter grundlegender Unterschied zur traditionellen Gegenüberstellung von formeller Fremdorganisation und informeller Selbsttätigkeit zeigt sich in interessenpolitischer Perspektive. Unter den Bedingungen selbstgesteuerten Handelns ist es den Arbeitenden weit weniger möglich, sachlich notwendige, aber offiziell nicht geforderte Leistungen zurückzuhalten. Im Rahmen selbstgesteuerten Handelns entsteht vielmehr ein Konflikt zwischen den Zumutungen der Selbstobjektivierung einerseits und der Selbstverantwortung für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben andererseits. Es entsteht die Gefahr, dass die Erfüllung der Anforderungen an die Objektivierung des Handelns zur Folge hat, dass die sachlichen Anforderungen der Bewältigung der Arbeitsaufgaben nur unzureichend bewältigt werden können. Vieles spricht dafür, dass sich in diesem Konflikt die Arbeitenden eher der Kontrollierbarkeit als der Bewältigung ihrer Aufgaben entziehen. Die Gründe hierfür liegen nicht nur in dem nach außen demonstrierbaren Erfolg, sondern vor allem auch in den für selbstverantwortliche Arbeit notwendigen intrinsischen Arbeitsorientierungen. Es liegt daher im Interesse der Arbeitenden selbst, sowohl das Nicht-Objektivierbare zu praktizieren als auch diesem Geltung zu verschaffen. In welchen Formen dies allerdings geschieht, ist derzeit noch nicht absehbar und bedarf weiterer empirischer Untersuchungen. Die mögliche Spannweite reicht von der bloßen *Inszenierung* der Selbstobjektivierung – wodurch die Erwartungen an Objektivierung erfüllt werden, aber um den Preis, dass die »objektivierten« Zahlen und Berichte von den faktischen Abläufen abgekoppelt sind – bis hin zu einer offensiven *Zurückweisung* der Zumutung an Selbstobjektivierung.

Im Besonderen zeigt sich der hier umrissene Konflikt bei Innovationen. Innovationen gelten in der neueren Managementliteratur und in der Wirtschafts- und Technologiepolitik als ein zentrales Element zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie sollen auf allen Ebenen gefördert werden, von der Produkt- bis hin zur laufenden Prozessinnovation. Wie mittlerweile vielfach dokumentiert, sind Innovationen in hohem Maße durch komplexe, neuartige, unbestimmte und unter Unsicherheit ablaufende Prozesse charakterisiert (vgl. Gärtner, Lederle 2006). Ratschläge zum Management von Innovationen und entsprechende Bestrebungen in der Praxis richten sich bisher vor allem darauf, diese Offenheit und Unbestimmtheit in systematisch ablaufende und kontrol-

lierbare Prozesse zu transformieren (vgl. Hauschildt 2004). Innovationen lassen sich jedoch nicht nur auf dem Wege der Systematisierung zuwege bringen und fördern. Impulse für Innovationen entstehen oft eher ungeplant, durch die Verknüpfung unterschiedlicher Wissensbestände, durch ein Gespür für neue Anforderungen oder neue Lösungswege sowie durch ungewöhnliche, assoziative Verbindungen von bisher getrennt betrachteten Problemen und Erkenntnissen (vgl. Bolte 2000). Speziell bei innovativen und kreativen Prozessen spielen daher informelles Handeln und implizites Wissen eine zentrale Rolle (vgl. Rüdiger, Vanini 1998; Brodbeck 1999; Tschacher, Trondle 2005; Mildner 2006). Wie Reckwitz in einer Analyse des Managementdiskurses seit Mitte der 80er Jahre aufgezeigt hat, verbinden sich mit den neuen Anforderungen an das »Selbst« zwei unterschiedliche Orientierungen (vgl. Reckwitz 2006, insbesondere S. 500 ff.). Zum einen ist dies die Orientierung am Bild des »Unternehmers«, wie sie pointiert in der Forderung zum Ausdruck kommt, jeder solle sich wie ein Unternehmer verhalten. In der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion bezieht sich die Diagnose der »Internalisierung des Marktes« im Zusammenhang der »Vermarktlichung« als neues Steuerungsprinzip darauf (vgl. Sauer 2005; Moldaschl, Sauer 2000). Zum anderen findet sich der Rekurs auf ein »Kreativ-Subjekt«, das eine deutliche Nähe zum Künstlerischen aufweist. Vor allem Boltanski und Chiapello (2003) betonen dies und sehen das Neue in der Auflösung der traditionellen Abgrenzung zwischen dem Ökonomischen und dem Künstlerischen. Reckwitz macht jedoch darauf aufmerksam, dass das »Unternehmenssubjekt« und das »Kreativsubjekt« keineswegs deckungsgleich sind. Vor dem Hintergrund der zuvor umrissenen Überlegungen treten hier Konflikte insbesondere aufgrund unterschiedlicher Möglichkeiten der Objektivierung auf. Das »unternehmerische« Handeln geht zwar nicht voll in objektivierendem Handeln auf, weist aber infolge des Bezugs auf Rechengrößen günstigere Voraussetzungen dafür auf als das kreativ-künstlerische Handeln. Diese Differenz lässt zugleich erkennen, dass die Integration des Künstlerischen in das Ökonomische auch für das Künstlerische keineswegs folgenlos bleibt. Dieses unterliegt nun dem Anspruch auf Objektivierung, auch wenn dies die Gefahr birgt, dass wesentliche Substanzen kreativer Prozesse so kaum zur Entfaltung kommen. Und umgekehrt gerät die Anforderung an die Arbeitskräfte, ihre kreativen Potenziale zu entfalten, in Konflikt mit den Erwartungen an deren Objektivierung. Es ist daher denkbar, dass speziell im Zusammenhang mit der allseits erhobenen Forderung und Förderung von Innovation die Zumutungen der Selbstobjektivierung nicht nur unterlaufen werden, sondern auf offensiven Widerstand stoßen. Ob dies tatsächlich der Fall sein wird, bleibt abzuwarten.

Die aus der Perspektive der Arbeitenden entstehenden Konflikte zwi-

schen Selbstobjektivierung und Bewältigung von Arbeitsanforderungen finden ihre Entsprechung aufseiten des Managements. Selbstobjektivierung ermöglicht zwar die Kontrolle selbstgesteuerten Handelns, beschränkt aber die technisch-organisatorische Optimierung. Zugleich wird auch das Management selbst von Aufsichtsgremien und Kapitalgebern mit der Erwartung konfrontiert, dass Entscheidungen und Strategien »von außen« nachvollziehbar und begründbar sein müssen. Das Management steht daher selbst unter dem Verdikt der Selbstobjektivierung; es muss sich mit ihr und ebenso auch mit ihren praktisch erfahrbaren Grenzen auseinandersetzen. Empirische Untersuchungen weisen jedoch darauf hin, dass die Erfahrung von Grenzen der Objektivierung im eigenen praktischen Handeln nicht zwangsläufig dazu führt, solche Grenzen als einen generellen Tatbestand auch bei »anderen« wahrzunehmen und anzuerkennen (vgl. Bolte 2000; Sevsay-Tegethoff 2007).

Allgemein lässt sich aufseiten des Managements der Konflikt wie folgt beschreiben: Wird an der Möglichkeit der Kontrolle durch Selbstobjektivierung festgehalten und diese forciert, so ist dies mit dem Risiko von Instabilitäten in technischen und organisatorischen Prozessen bis hin zu Blockierungen von Innovation verbunden; wird demgegenüber die technisch-organisatorische Effizienz, Flexibilität und Innovationsfähigkeit als oberstes Ziel formuliert, kann dies nur unter Hinnahme eines Kontrollverlusts erreicht werden. Die Paradoxie der zweiten Alternative besteht darin, dass sie im Normalfall positive Ergebnisse erzielt, zugleich aber die Gefahr impliziert, dass im Konfliktfall kaum (mehr) Steuerungsmöglichkeiten bestehen. Des Weiteren ist das Management grundsätzlich der Gefahr ausgesetzt, dass die Erwartungen an Selbstobjektivierung zwar erfüllt werden, damit aber zugleich eine Scheinwelt erzeugt wird. Eine treffende Beschreibung hierfür ist die im Zusammenhang mit der Einführung von IuK-Technologien diagnostizierte Entstehung einer »doppelten betrieblichen Wirklichkeit« (Weltz 1988 und 1990). Auch hier besteht die Paradoxie darin, dass sich dies im Normalfall durchaus als funktional erweist und nur im Konfliktfall zum Problem wird.

Es scheint daher auch aufseiten des Managements ein Interesse daran zu bestehen, die Erwartungen an Selbstobjektivierung je nach Bedarf zu lockern und einen Kontrollverlust zu akzeptieren bzw. nach anderen Formen der Risikominimierung zu suchen. In dieser Perspektive scheint der Rückgriff auf Vertrauen nahe liegend. Die Notwendigkeit eines Umstiegs auf eine »Vertrauenskultur« wird im Zusammenhang mit Dezentralisierung und Selbststeuerung in der Wissenschaft, in Diskussionen und Managementliteratur vielfach gefordert und diskutiert (vgl. Bachmann, Zaheer 2006). Zumeist wird dabei Vertrauen jedoch lediglich als Gegenbild zur direkten Kontrolle und als notwendiges Korrelat der Selbststeuerung gesehen. Das Problem der Risikominimierung

bei selbstgesteuertem Handeln – nicht nur wegen Loyalitätsproblemen, sondern vor allem auch wegen Fehlhandlungen – wird dabei kaum thematisiert; ebenso auch nicht die veränderten Rahmenbedingungen für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen (vgl. Abschnitt 1). Gleichwohl scheint jedoch der Rekurs auf Vertrauen weniger in einer ideologisch-programmatischen als in einer pragmatischen Perspektive stattzufinden, und zwar gerade in Verbindung mit den Anforderungen an Selbstobjektivierung. Vertrauen steht nämlich nicht »an erster Stelle«, wird nicht bewusst gestaltet, sondern eher als »Notlösung« im Zuge der mit der Selbstobjektivierung auftretenden Probleme und Konflikte ins Spiel gebracht. Inwieweit sich auf dieser Basis eine eigenständige neue Vertrauenskultur entwickelt, ist dabei gegenwärtig noch nicht absehbar. In der hier umrissenen Perspektive geht es nicht um die Ersetzung von Kontrolle durch Vertrauen, sondern vielmehr um die Frage, inwiefern durch Vertrauen Selbststeuerung ermöglicht und zugleich Risiko minimiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund verliert der Wandel von Herrschaft ein eindeutiges Profil. Er oszilliert zwischen gegenläufigen Prinzipien – Selbstobjektivierung und Vertrauen. Gegenläufige Prinzipien von Kontrolle und Steuerung treten nun nicht mehr nur *zwischen* verschiedenen Arbeitsbereichen und Beschäftigtengruppen auf (vgl. Abschnitt 1), sondern *nebeneinander* in einem Arbeitsbereich und bei einer Beschäftigtengruppe. Dies kann je nach Unternehmen unterschiedliche Gewichtung erhalten und in einzelnen Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen annehmen, auch dann, wenn sie durchaus vergleichbare Beschäftigtengruppen, Produkte und technisch-organisatorische Prozesse aufweisen. Beim gegenwärtigen Stand der Entwicklung ist allerdings zu berücksichtigen, dass Unternehmen bei der Kontrolle durch Selbstobjektivierung nicht unmittelbar auf bereits bewährte Praktiken zurückgreifen können, sondern diese selbst erst entwickeln und erproben müssen. Vieles weist darauf hin, dass Unternehmen zunächst hiermit befasst sind und beim Umstieg auf Dezentralisierung das entstehende Kontroll-Vakuum hiermit neu auszufüllen suchen. Möglicherweise bedarf es erst einiger Erfahrungen, bevor sich das hier umrissene Szenarium eines neuen Nebeneinander von Selbstobjektivierung und Vertrauen und damit eines neuen Sowohl-als-auch in der Praxis entfaltet.

5.2 Neue Ansatzpunkte für subjektive Grenzziehungen

Vieles weist darauf hin, dass die Wahrnehmung und Artikulation von subjektiven Bedürfnissen bezüglich der Lebensgestaltung von »subjektiven« Gewissheiten abhängen, die sich nur begrenzt objektivieren und rational begründen lassen. Aufschlussreich ist hier, dass von den Gewerkschaften speziell in Deutschland große Hoffnungen darauf gesetzt

wurden, mittels wissenschaftlicher Erkenntnisse Ansprüche an humane Arbeit zu formulieren und zu begründen. Dementsprechend kam es auch in der Interessenausensatzung zu einer Umstellung vom »Arbeitskampf« zum »Argumentationskampf« (Mückenberger 1974). Mittlerweile ist jedoch eine erhebliche Ernüchterung eingetreten. Die Nützlichkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse wird zwar nicht in Frage gestellt, sehr wohl aber die Annahme, dass sich hieraus eindeutige Kriterien für humane Arbeit ableiten lassen. Und auch die Grenzen des Argumentationskampfes wurden angesichts von Massenentlassungen schmerzlich spürbar. Zugleich ist aber auch ein einfacher Rückgriff auf politisch-normativ und ethisch verbürgte Standards kaum möglich. Bestanden die Hoffnungen der Moderne darin, dass auf gesellschaftlicher und subjektiver Ebene Handlungsautonomie durch ein reflexives, rationales Handeln hervorgebracht werde, so werden nun – zumindest in den hier anstehenden Fragen – deren Grenzen sichtbar.

Durch Reflexion allein lässt sich offenbar nicht erkennen und entscheiden, wo und weshalb subjektiv Grenzen gegenüber den Zumutungen selbstgesteuerter Arbeit und der Verführung zu Selbstoptimierung und -rationalisierung zu ziehen sind. Ganz ähnlich wie bei »kritischen« Situationen in technisch-organisatorischen Prozessen scheint es auch notwendig, die komplexen und teils schwer greifbaren Auswirkungen der Selbstoptimierung und -rationalisierung (vgl. Moldaschl, Voß 2003) nicht nur kognitiv zu erkennen, sondern zu »spüren«, Entscheidungen »ohne langes Nachdenken« zu treffen und die jeweiligen Befindlichkeiten und ihre Ursachen explorativ und erfahrungsgeleitet zu erkunden. Vor diesem Hintergrund scheint die Vielzahl der Ratgeberliteratur – vom Zeitmanagement bis hin zur Vermeidung und Bekämpfung von Burnout – zwar mit der Notwendigkeit subjektiven Handelns zu korrespondieren, lenkt jedoch von der Entwicklung »subjektiver Gewissheiten« eher ab. Denn diese entstehen weder durch gute Ratschläge noch durch Rekurs auf ein bloßes »Bauchgefühl« oder das »Hören auf sich selbst«. Ganz ähnlich wie bei der Bewältigung äußerer Gegebenheiten durch ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln scheint auch hier die Entwicklung besonderer Kompetenzen notwendig.¹⁹ Dabei stellt sich die Frage, inwieweit sich die praktische Erfahrung, dass bei der Bewältigung »äußerer« Anforderungen die Objektivierung an Grenzen stößt, auch auf die Wahrnehmung und Beurteilung eigener Bedürfnisse und Lebensbedingungen auswirkt. Dies konkreter auszuformulieren muss jedoch weiteren Diskussionen und Untersuchungen vorbehalten bleiben.

19 Siehe zur Entwicklung von Kompetenzen für ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln und dessen Förderung bei der Bewältigung »äußerer« Anforderungen Bauer et al. 2006; Böhle et al. 2004b.

Abschließend sei in einer gesellschaftstheoretischen Perspektive nochmals die Unterscheidung zwischen Unternehmersubjekt und Kreativitätssubjekt aufgegriffen. In seiner Untersuchung über die Transformation von Subjektkulturen macht Reckwitz darauf aufmerksam, dass die gesellschaftliche Modernisierung nicht nur durch Rationalisierung, Ökonomisierung und Organisierung geprägt wurde, sondern auch durch ästhetische Gegenbewegungen wie beispielsweise die Romantik. Die vorangegangenen Überlegungen machen darauf aufmerksam, dass in der neueren Entwicklung nicht nur eine Versöhnung und Integration von Ökonomie und Kunst erfolgt (Boltanski, Chiapello 2003), sondern – wie gezeigt – auch neue Konfliktfelder zwischen der Orientierung an Objektivierung und der Notwendigkeit nicht-objektivierbaren Handelns zum Vorschein kommen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob gegebenenfalls auch neue ästhetische Bewegungen entstehen, die sich gegen eine einseitige Ökonomisierung und Instrumentalisierung des »Künstlerischen« wenden. Sollte dies der Fall sein, so könnten sie sich gegenüber dem Ökonomischen nicht (mehr) darauf beschränken, lediglich ihre Andersartigkeit im Sinne von Selbstverwirklichung und Kreativität zu behaupten, sondern müssten in einen Wettstreit darüber treten, was das Künstlerische und Ästhetische letztlich ausmacht. Bleibt man hier im kategorialen Rahmen der Moderne, so liegt die Abgrenzung gegen das Zweckhafte, Nützliche und Instrumentelle nahe. Einer allzu bruchlosen Versöhnung und Vereinnahmung würde hier gerade das Beharren auf Zwecklosigkeit als das Signum des authentischen Künstlerisch-Ästhetischen entgegengesetzt. Möglich und denkbar wäre aber ebenso ein offensiver Umgang mit den neuen Angeboten, bei denen das Künstlerisch-Ästhetische nicht (mehr) allein Zwecklosigkeit, sondern eine »andere« Zweckhaftigkeit und ein hierauf bezogenes neues Verständnis des Nicht-Objektivierbaren zur Geltung bringt. In dieser Perspektive wäre das Künstlerisch-Ästhetische mehr denn je gefragt, Orientierungen für die praktische Gestaltung sowohl »äußerer« Lebensbedingungen als auch der »inneren« Verfassung menschlichen Daseins zu geben. Der Kultur der Objektivierung könnte damit eine neue Kultur der Subjektivierung zur Seite gestellt werden.

Literatur

- Bachmann, Reinhard; Zaheer, Akbar (2006): *Handbook of trust research*, Cheltenham u. a.: Elgar.
- Barthel, Jochen; Feggeler, Andreas; Nussbaum, Meike (2004): *Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung*, Stuttgart: Bachem.
- Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter

- (2006): *Hightech-Gespür. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bauer, Siegfried (2003): »Motivationsförderliche Anreizsysteme«, in: Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert (Hg.): *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management*, Berlin u. a.: Springer, S. 1055-1083.
- Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas; Schmiede, Rudi (2001): »Die Entwicklung von Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung«, in: Matuschek, Ingo; Henninger, Annette; Kleemann, Frank (Hg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 217-235.
- Becker, Heinz-Joachim (2005): *Controller und Controlling*, Renningen: expert.
- Böhle, Fritz (2003): »Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt«, in: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Böhle, Fritz (2004): »Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Ein anderer Blick auf einfache Arbeit und Geringqualifizierte«, in: Loebe, Herbert; Severing, Eckart (Hg.): *Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*, Frankfurt/New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2004a): »Kooperation als Belastung«, in: *WSI-Mitteilungen*, 57. Jg., Heft 2, S. 96-101.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004b): *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Dunkel, Wolfgang; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie; Sevsay-Tegethoff, Nese (2004c): »Der gesellschaftliche Umgang mit Erfahrungswissen. Von der Ausgrenzung und neuen Grenzziehungen«, in: Beck, Ulrich; Lau, Christoph (Hg.): *Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Eve (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK.
- Bolte, Annegret (2000): »Ingenieure zwischen Theorie und Praxis. Zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Innovationsarbeit«, in: ISF München et al. (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 2000. Schwerpunkt: Innovation und Arbeit*, Berlin: edition sigma, S. 107-149.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): *Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): *Die alltäg-*

- liche Last der Kooperation – Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*, Berlin: edition sigma.
- Braverman, Harry (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt/New York: Campus.
- Brodbeck, Karl-Heinz (1999): *Entscheidung zur Kreativität*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Clement, Ute (2007): »Kompetent für einfache Arbeit? Anforderungen an Arbeit in modernen Produktionssystemen«, in: Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung: *Perspektiven der Erwerbsarbeit – Einfache Arbeit in Deutschland*, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 35-45.
- Clement, Ute; Lacher, Michael (Hrsg.) (2006): *Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung*, Stuttgart: Steiner.
- Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (2003): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, München: Franz Vahlen.
- Dauser, Dominique; Zeller, Beate; Richter, Rolf (Hrsg.) (2004): *Zukunft der einfachen Arbeit – Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Deckstein, Dagmar; Felixberger, Peter (2000): *Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können*, Frankfurt/New York: Campus.
- Dehnbostel, Peter; Holz, Heinz; Novak, Hermann; Schemme, Dorothea (2001): *Mitten im Arbeitsprozess: Lerninseln*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Deutschmann, Christoph (1998): »Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements«, in: *Soziale Welt*, Heft 3, S. 374-396.
- Edwards, Richard (1981): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt/New York: Campus.
- Engberding, Antonius (2005): »Genese und Lebenszyklus betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte«, in: Wagner, Hilde (Hg.): »Rentier' ich mich noch?« *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg: VSA, S. 113-130.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen – Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle der Arbeitspolitik*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (2000): *Befreit und entwurzelt – Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Feggeler, Andreas; Neuhaus, Ralf (2002): »Was ist neu an Ganzheitlichen Produktionssystemen?«, in: IfaA (Hg.): *Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung*, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, S. 18-26.
- Frey, Dieter; Kleinmann, Martin; Barth, Stephanie (1995): »Intrapreneuring und Führung«, in: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hg.):

- Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.1272-1283.
- Friedman, Andrew L. (1977): *Industry and Labour – Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London: MacMillan Press.
- Funder, Maria (1999): *Paradoxie in der Reorganisation*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Gärtner, Christian; Lederle, Sabine (2006): »Der Rand ist die Heimat der Innovation«, in: *Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen*, Heft 21, Augsburg.
- Geertz, Clifford (1983): *Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gryglewski, Stefan (2005): *Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder*. Vortrag bei der Fachtagung »Arbeitsorganisation der Zukunft« des Instituts für Arbeitswissenschaft (IAW), der RWTH Aachen und der Deutschen MTM-Vereinigung e.V. am 15. September 2005 in Aachen.
- Hauschildt, Jürgen (2004): *Innovationsmanagement*, München: Franz Vahlen.
- Hertel, Anita von (2003): *Professionelle Konfliktlösung. Führung mit Mediationskompetenz*, Frankfurt/New York: Campus.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): »Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration«, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg., Heft 6, S. 422-435.
- Hoffmann, Thomas (Hrsg.) (2005): *Einfache Arbeit für gering Qualifizierte. Materialien und Handlungshilfen*, Eschborn: RKW.
- Hohlmann, Britta (2007): *Organisation SAP. Soziale Auswirkungen technischer Systeme*. Dissertation am Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften der TU Darmstadt.
- ICV – Internationaler Controller Verein (2005): *Leitbild und Ziele. Controller Leitbild der IGC International Group of Controlling: Aktuelle Fassung*, Parma, 14.9.2002. Internationaler Controllerverein e.V. Gauting.
- IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik (Hrsg.) (2006): *Haben Taylorismus und Miniberufe Zukunft?* Reader zur Fachkonferenz des IG Metall Vorstandes für die Betriebsräte und Bildungsfachleute der Automobilbranche, Frankfurt am Main.
- Köppl, Peter; Neureiter, Martin (Hrsg.) (2004): *Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Wien: Linde Verlag.
- Korge, Axel (2006): *Ganzheitliche Produktionssysteme*, Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Kotthoff, Hermann (1997): »Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität«, in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *»Unternehmenskulturen« unter Druck*, Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung*, Berlin: edition sigma.

- Krovoza, Alfred (1976): *Produktion und Sozialisation*, Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Kühl, Stefan (2000): *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*, Weinheim: Beltz.
- Lacher, Michael (2005): »Trends der Standardisierung arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung in der Automobilindustrie«, in: Hoffmann, Thomas (Hg.): *Einfache Arbeit für gering Qualifizierte. Materialien und Handlungshilfen*, Eschborn: RKW, S. 62-63.
- Lay, Gunter; Neuhaus, Ralf (2005): »Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production?«, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 185, S. 32-47.
- Lehmkuhl, Kirsten (2002): *Unbewusstes bewusst machen – Selbstreflexive Kompetenz und neue Arbeitsorganisation*, Hamburg: VSA.
- Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich (1986): »Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß«, in: *Soziale Welt*, 37. Jg., Heft 2/3, S. 237-262.
- Malik, Fredmund (2001): *Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, München: Wilhelm Heyne.
- Marx, Karl (1972): *Lohnarbeit und Kapital*. 13. Auflage, Berlin: Dietz.
- Mildenberger, Georg (2006): *Wissen und Können im Spiegel gegenwärtiger Technikforschung*, Münster: Lit Verlag.
- Miller, Peter (2001): »Governing by Numbers: Why Calculative Practices Matter«, in: *Social Research*, vol. 68, no. 2, S. 379-396.
- Miller, Peter (2005): »Kalkulierende Subjekte«, in: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*, Berlin: edition sigma, S. 19-33.
- Moldaschl, Manfred (1998): »Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte«, in: ISF München et al. (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*, Berlin: edition sigma, S. 197-250.
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2000): »Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft«, in: Minssen, Heiner (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin: edition sigma, S. 205-224.
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.) (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung*, Frankfurt/New York: Campus, S. 105-149.
- Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hrsg.) (2003): *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Mückenberger, Ulrich (1974): *Arbeitsrecht und Klassenkampf*, Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Münch, Richard; Guenther, Tina (2005): »Der Markt in der Organisation. Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements«, in: Windolf, Paul (Hg.): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Köln (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45), S. 394-417.

- Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen*, Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neumer, Judith (2007): *Und täglich ruft das Meeting... Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen*. München: ISF München Forschungsberichte.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): »Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses«, in: Wagner, Hilde (Hg.): »Rentier' ich mich noch?« *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg: VSA.
- Pfeiffer, Sabine (2003): »SAP R/3 & Co – Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus«, in: *FifF-Kommunikation*, Mitteilungsblatt des Forum InformatikerInnen für Frieden und gesellschaftliche Verantwortung (FifF) e. V., 20. Jg., Heft 3, S. 9-13.
- Pfeiffer, Sabine (2004): *Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfeiffer, Sabine (2007a): »Accounting, Alltäglichkeit und Arbeit – Plädoyer für eine dialektische Analyse kalkulativer Praktiken«, in: Pahl, Hanno; Meyer, Lars (Hg.): *Kognitiver Kapitalismus – Zur Dialektik der Wissensökonomie*, Marburg: Metropolis, S. 249-273.
- Pfeiffer, Sabine (2007b): *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*, München/Mering: Hampp.
- Pfeiffer, Sabine (2010): »Virtuelle Wissenswelt Montage – Zwischen einfacher Arbeit, Produktionssystemen und flexibler Standardisierung«, in: Schmiede, Rudi; Schilcher, Christian (Hg.): *Virtuelle Wissenswelten*, Berlin: edition sigma (im Erscheinen).
- Piore, Michael J.; Sabel, Charles F. (1985): *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin: Wagenbach.
- Plath, Hans-Eberhard (2002): »Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung«, in: Kleinhenz, Gerhard (2002): *IAB-Kompendium. Arbeitsmarkt und Berufsforschung*. Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung. BeitrAB 250, S. 517-529.
- Pongratz, Hans (2003): *Die Interaktionsordnung von Personalführung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Porschen, Stephanie (2008): *Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reckwitz, Andreas (2006): *Das hybride Subjekt. Zur Transformation von Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Rüdinger, Mathias; Vanini, Sven (1998): »Das Tacit-Knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement«, in: *Die Betriebswirtschaft*, S. 467-480.

- SAP (2005): *Geschäftsbericht SAP Systems Integration AG*. Dresden: SAP Systems Integration.
- Sauer, Dieter (1993): »Entwicklungstrend industrieller Rationalisierung«, in: ISF München et al. (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993. Schwerpunkt: Produktionsarbeit*, Berlin: edition sigma, S. 13-26.
- Sauer, Dieter (2005): *Arbeit im Übergang, Zeitdiagnosen*. Hamburg: VSA.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1997): »Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren«, in: ISF München et al. (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt. Reorganisation*, Berlin: edition sigma, S. 19-76.
- Schmiede, Rudi (1996): »Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit«, in: Schmiede, Rudi (Hg.): *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der Informationsgesellschaft*, Berlin: edition sigma, S. 15-47.
- Schmierl, Klaus; Pfeiffer, Sabine (2005): »Lego-Logik der kapitalistischen ›Netzwerkökonomie‹ – Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik«, in: Faust, Michael; Funder, Marianne; Moldaschl, Manfred (Hg.): *Die ›Organisation‹ der Arbeit*, München/Mering: Rainer Hampp, S. 43-66.
- Schmitz, Hermann (1994): *Neue Grundlagen der Erkenntnistheorie*, Bonn: Bouvier.
- Seltz, Rüdiger; Hildebrandt, Eckart (1985): »Produktion, Politik, Kontrolle. Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau«, in: Naschold, Frieder (Hg.): *Arbeit und Politik*, Frankfurt/New York: Campus.
- Sevsay-Tegethoff, Nese (2007): *Bildung und anderes Wissen. Zur »neuen« Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simon, Herbert A. (1957): *Models of Man*, New York: Wiley.
- Simon, Herbert A. (1973): »The Structure of Ill Structured Problems«, in: *Artificial Intelligence*, 4, S. 181-201.
- Singleton-Green, Brian (1993): »If it matters, measure it!«, in: *Accountancy*, May 1993, S. 52-53.
- Spath, Dieter (2003): *Ganzheitlich produzieren. Innovative Organisation und Führung*, Stuttgart: LOG_X.
- Springer, Roland (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt/New York: Campus.
- Springer, Roland (2005): »Routinearbeit zählt auch – acht Thesen zur Beschäftigung am Produktionsstandort Deutschland«, in: Hoffmann, Thomas (Hg.): *Einfache Arbeit für gering Qualifizierte. Materialien und Handlungshilfen*, Eschborn: RKW, S. 23-25.
- Springer, Roland (2005a): »Flexible Standardisierung am Beispiel der Automobilindustrie«, in: Antoni, Conny; Eyer, Eckhard (Hg.): *Das flexible*

- Unternehmen. Gruppenarbeit, Entgelt, Arbeitsorganisation*, Düsseldorf: Symposium. (Loseblattsammlung)
- Staudt, Erich; Kriegsmann, Bernd (2000): »Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht«, in: *Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ): »Kompetenzentwicklung und Qualifikation«*, Nr. 4, S. 174-176.
- Stroebe, Antje; Stroebe, Rainer W. (2006): *Motivation durch Zielvereinbarungen*, Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Thomas, Konrad (1964): *Die betriebliche Situation der Arbeiter*, Stuttgart: Enke.
- Tschacher, Wolfgang; Tröndle, Martin (2005): »Die Funktionslogik des Kunstsystems: Vorbild für betriebliche Organisation?«, in: Meynhardt, Timo; Brunner, Ewald Johannes (Hg.): *Selbstorganisation managen*, Münster u. a.: Waxmann.
- Vollmer, Hendrik (2003): »Grundthesen und Forschungsperspektiven einer Soziologie des Rechnens«, in: *Sociologia Internationalis* 41, S. 1-23.
- Vollmer, Hendrik (2004): »Folgen und Funktionen organisierten Rechnens«, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 33, Heft 6, S. 450-470.
- Vormbusch, Uwe (2002): *Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis*, Frankfurt/New York: Campus.
- Vormbusch, Uwe (2004): »Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus«, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 14, H. 1, S. 33-50.
- Vormbusch, Uwe (2005): »Das neue Alphabet des Kapitalismus. Von A wie Audit bis Z wie Zertifizierung«, in: Wagner, Hilde (Hg.): »*Rentier' ich mich noch?*« *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg: VSA, S. 87-112.
- Weber, Jürgen (2002): *Was machen Controller wann warum? Ein Überblick*. Vallendar: WHU.
- Weber, Jürgen; David, Ulrich; Prenzler, Carsten (2001): *Controller Excellence. Strategische Neuausrichtung der Controller*, Vallendar: WHU.
- Weber, Jürgen; Hirsch, Bernhard; Rambusch, René; Schlüter, Hendrik; Sill, Frauke; Spatz, Almuth (2006): *Controlling 2006. Stand und Perspektiven*, Berlin u. a.: ICV u. a.
- Wehling, Peter (1992): *Die Moderne als Sozialmythos. Zur Kritik sozialwissenschaftlicher Modernisierungstheorien*, Frankfurt/New York: Campus.
- Weltz, Friedrich (1988): »Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie«, in: *Soziale Welt*, Heft 1, S. 97-103.
- Weltz, Friedrich (1990): »Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen«, in: *Technische Rundschau*, Nr. 45.
- Wood, Stephen (1986): »Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation. Die britische Labour-Process-Debatte«, in: *Prokla*, Nr. 62, S. 74-104.