

Neue Anforderungen an die Arbeitswelt - neue Anforderungen an das Subjekt

Fritz Böhle

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz. 2010. "Neue Anforderungen an die Arbeitswelt - neue Anforderungen an das Subjekt." In *Erschöpfende Arbeit: Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*, edited by H. Keupp and H. Dill, 77–95. Bielefeld: transcript.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright



Neue Anforderungen an die Arbeitswelt

– neue Anforderungen an das Subjekt

FRITZ BÖHLE

Um der Frage nach dem Neuen in der Arbeitswelt nachgehen zu können, möchte ich zunächst einen Blick auf das Bisherige werfen. Damit soll deutlich werden, dass es nicht nur um neue Anforderungen der Arbeitswelt geht, sondern um einen tief greifenden Wandel in der Organisation von Arbeit. Es vollzieht sich ein Wandel von der Entsubjektivierung zur Subjektivierung von Arbeit. Mit dieser Entwicklung werden traditionelle Belastungen und Restriktionen industrieller Arbeit überwunden, zugleich entstehen aber neue Ambivalenzen und neue Belastungen. Es wird daher auch der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten bestehen, den neuen Zumutungen an die Arbeitskräfte als Subjekt zu begegnen.

1. ARBEIT OHNE SUBJEKT

Veränderungen in der Arbeitswelt und neue Anforderungen an die Arbeitskräfte sind nicht neu. Veränderungen von Arbeit sind ein Merkmal industrieller Gesellschaften. Den Wandel von Arbeit zu beschreiben ist ein zentrales Thema der Arbeitssoziologie und – psychologie. Seit den 1990er Jahren nimmt der Wandel von Arbeit jedoch eine neue Gestalt an; es vollziehen sich Entwicklungen, die in der Vergangenheit kaum erwartet wurden. Um dies zu verstehen ist es

wichtig sich zu vergegenwärtigen, worin der Wandel von Arbeit in der Vergangenheit bestand.

Die große Debatte der 1960er und 1970er Jahre ging um die Frage, in welche Richtung sich Anforderungen an die Qualifikation bei fortschreitender Technisierung verändern. Zunächst lautete die Prognose: mit fortschreitender Technisierung treten an die Stelle körperlicher Mühsal zunehmend intellektuelle Anforderungen. Industrielle Arbeit entwickelt sich demnach in Richtung qualifizierter, geistiger Arbeit. Empirische Untersuchungen zeigten demgegenüber jedoch eine andere Entwicklung. Trotz Technisierung fand in vielen Bereichen industrieller Arbeit eine Dequalifizierung und damit verbunden eine Polarisierung der Qualifikationsanforderungen statt. Für einen Großteil der Arbeitenden verringern sich die Anforderungen an die Qualifikation – nicht nur in der Produktion, sondern auch Verwaltung. Nur für wenige entstehen qualifizierte anspruchsvolle Tätigkeiten etwa im Bereich der Forschung und Entwicklung. Eine wesentliche Ursache für diese Entwicklung wurde darin gesehen, dass sich die Rationalisierung von Arbeit am Leitbild und an Prinzipien des Taylorismus orientierte.

Entsubjektivierung von Arbeit

Ein wesentliches Prinzip der tayloristischen Organisation und Rationalisierung ist die Trennung zwischen den Arbeitenden als Subjekt und Arbeitskraft. Die Arbeitenden als Subjekt verkaufen demnach ihre Arbeitskraft als Ware auf dem Markt, geben sie am Fabrikator ab und holen sie abends wieder. Damit verbindet sich auch eine scharfe Abgrenzung zwischen Markt und Organisation: Außerhalb der Arbeit ist man ein selbstverantwortlicher, freier Bürger und in der Arbeit unterliegt man dem Direktionsrecht des Arbeitgebers – ein Tatbestand, der auch im Arbeitsrecht seinen Niederschlag fand. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird diese Spaltung u.a. als „halbierte Demokratie“ bezeichnet.

Diese Trennung zwischen der Sphäre der Arbeit und der Welt außerhalb der Arbeit wird umso mehr erreicht, als es gelingt Arbeitstätigkeiten und -prozesse so zu gestalten, dass – im Prinzip – keine subjektiven Eigenleistungen der Arbeitenden notwendig sind. Die tayloristische Rationalisierung zielt hierauf ab. Sie versucht durch die

Reduzierung von Qualifikationsanforderungen sowie hohe Arbeitsteilung und Standardisierung subjektive Eigenleistungen weit gehend zu reduzieren. Der Einfluss der Arbeitenden als Subjekt gilt dabei als Störfaktor, den es zu eliminieren gilt. Die Aufspaltung der Arbeitenden in Arbeitskraft und Subjekt kann in der Praxis niemals vollständig erreicht werden. Sie war aber dennoch ein sehr wirksames Leitbild für die praktische Arbeitsgestaltung und hatte u.a. zur Folge, dass subjektive Eigenleistungen nur mehr als inoffizielle, informelle und unsichtbare Zusatzleistungen, die zwar genutzt aber nicht honoriert wurden, Geltung erlangten.¹ Typisch für die tayloristische Arbeitsorganisation ist die repetitive Teilarbeit am Fließband.² Durch die Entsubjektivierung von Arbeit wird es für die Unternehmen möglich, „von außen“ durch Organisation und Technik sowie leistungsorientierte Entlohnung (Akkord, Prämien) die Arbeitsleistung zu steigern. Zu einem wesentlichen Prinzip industrieller Rationalisierung wird damit die Intensivierung der Arbeit durch Steigerung des Arbeitstemos oder/und Verdichtung der Arbeitsanforderungen und Reduzierung von „Leerzeiten“.

Die tayloristische Organisation und Rationalisierung von Arbeit richtete sich vor allem auf die industrielle Produktion und im weiteren Verlauf auch auf die Verwaltung und Dienstleistungen wie beispielsweise das Versicherungswesen, wo Sachbearbeitertätigkeiten in „einfache“ hochstandardisierte Teilarbeiten zergliedert wurden. Trotz einer weiten Verbreitung war sie aber keineswegs flächendeckend. Es war nicht möglich, sämtliche Tätigkeiten in Produktion, Verwaltung und Dienstleistung in gering qualifizierte, hochstandardisierte Teilarbeiten zu überführen. Dies war/ist vor allem bei planenden und dispositiven Tätigkeiten sowie Spezialaufgaben mit unbestimmten Arbeits-

-
- 1 Diese Form der inoffiziellen Nutzung von Ressourcen des Subjekts wurde u.a. in den 1980er Jahren insbesondere unter Bezug auf das weibliche Arbeitsvermögen nachgewiesen.
 - 2 Die tayloristische Rationalisierung beschränkt sich jedoch keineswegs hierauf, sondern zeigt sich in unterschiedlichen konkreten Erscheinungsformen von Arbeit – wie beispielsweise der Bedienung von Maschinen in der Produktion und einfachen Sachbearbeitertätigkeiten wie auch in der Verwaltung und - auf unterschiedlichen Niveaus der Technisierung – von unmittelbarer Arbeit bis hin zu Zuarbeiten an hochtechnisierten Anlagen.

inhalt und variierenden Anforderungen – wie etwa der Auftragsproduktion – der Fall. An den „Rändern“ der tayloristischen Organisation von Arbeit blieben daher qualifizierte und verantwortungsvolle Tätigkeiten bestehen – wie beispielsweise qualifizierte Facharbeiter in der Produktion – und entstanden auch in neuer Weise – wie beispielsweise im Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle der Produktion und Verwaltung. Solche Arbeitsbereiche erwiesen sich in der Praxis als „Rationalisierungsnischen“, jedoch war die Annahme weit verbreitet, dass es mit der tayloristischen Rationalisierung grundsätzlich möglich ist, auch hier einzudringen. Dementsprechend entstand auch mit der Verbreitung rechnergestützter Technologien (Computer) die Prognose einer nun möglichen Rationalisierung „geistiger“ Arbeit nach tayloristischen Muster. Dies erwies sich jedoch – zumindest in der unterstellten Allgemeinheit – als eine Fehleinschätzung.

Die Organisation von Arbeit wandelte sich seit Mitte der 1980er Jahre in eine Richtung, die bis dahin weder prognostiziert noch als möglich angesehen wurde. Bevor dies näher ausgeführt wird, kurz noch einige Anmerkungen zur Rolle der Arbeit im Bereich qualifizierter Arbeit an den Rändern der tayloristischen Organisation von Arbeit.

Charakteristisch für Tätigkeiten in der Planung, Steuerung und Kontrolle waren/sind qualifikatorisch anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und damit verbunden Dispositions- und Handlungsspielräume. Gleichwohl waren aber auch hier subjektive Eigenleistungen eingeschränkt. Dies resultierte vor allem aus der bürokratischen Organisation und Regelung. Dispositions- und Handlungsspielräume richteten sich daher vor allem auf die Durchführung der eigenen Arbeit, weit weniger jedoch auf deren Einbindung in die (übergreifende) Organisation und Koordination einzelner Funktionsbereiche, Abteilungen sowie des Unternehmens insgesamt. Der Arbeitende tauchte hier also durchaus als Subjekt auf, aber eher in der Figur des von Max Weber charakterisierten „Fachmenschen“ in der Bürokratie: sachlich, diszipliniert und auf die korrekte Durchführung vorgegebener Aufgaben orientiert, ohne subjektive Meinung und persönliches Engagement (Weber bezeichnet dies „Entpersönlichung“ und verweist damit auf den Tatbestand, dass die Arbeitenden zwar als Subjekt auftreten, aber zugleich von allen individuellen, persönlichen Eigenschaften bereinigt).

Leitbild für die Organisation von Unternehmen insgesamt ist die hierarchisch-zentralistische bürokratische Organisation. Sie beruht auf der Trennung von Planung und Ausführung nach dem Prinzip „top-down“: oben wird geplant und unten wird ausgeführt, wobei Ersteres durch die „geistige“, planend-dispositive und Letzteres durch die „körperliche“, ausführende Arbeit repräsentiert wird. Damit verbindet sich eine funktionale Gliederung nach unterschiedlichen Funktionsbereichen, die wechselseitig gegeneinander organisatorisch abgegrenzt sind (Forschung und Entwicklung, Produktionsplanung, Kostenrechnung, Produktion, Vertrieb etc.).

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Wichtige gesellschaftliche Rahmenbedingungen der bürokratisch-zentralistischen Organisation und tayloristischen Rationalisierung sind wirtschaftliches Wachstum, Massenproduktion und Massenkonsum sowie staatliche Regulierungen der Arbeitsbeziehungen und wohlfahrtsstaatliche Sicherungen gegenüber sozialen Risiken (Krankheit, Alter und Arbeitslosigkeit). Auf dieser Grundlage können die Beschäftigungen ausgeweitet und stabilisiert sowie Löhne gesteigert werden. Beides trägt wesentlich zu einer Kompensation der mit der Entsubjektivierung von Arbeit verbundenen Belastungen und Restriktionen bei. Arbeit erscheint primär als „Mittel zum Zweck“; die Befriedigung von Bedürfnissen und – wenn überhaupt – Selbstverwirklichung wird in den Bereich außerhalb der Arbeit verlagert – in die private Lebenswelt, die Freizeit, den Konsum. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird dies als fordristisches Produktionsregime bezeichnet.

Dequalifizierung, Monotonie und einseitige körperliche Belastungen erschienen für die Mehrheit der Beschäftigten als unabwendbares Schicksal industriell organisierter Arbeit in der Produktion wie auch Verwaltung und Dienstleistung. Für die Unternehmen zeigten sich als neue Probleme nicht primär qualifikatorische Anpassungen, sondern Demotivation, hohe Krankenstände, Fluktuation bis hin zu latenten und manifesten Widerständen und industriellen Konflikten. Die durch die kontinuierliche Rationalisierung und Intensivierung der Arbeit hervorgerufenen Belastungen waren durch die Sicherung der Beschäf-

tigung und Steigerung der Löhne nicht umstandslos zu kompensieren. So gerieten in den 1970er Jahren auch verstärkt soziale und gesellschaftliche Folgen von Belastungen und Gefährdungen in der Arbeitswelt in den Blick – so beispielsweise, dass in der Arbeiterrentenversicherung nur etwa die Hälfte der Beschäftigten das gesetzliche Rentenalter von 65 Jahren erreichte (Die Flexibilisierung der Altersgrenze war u.a. eine Reaktion auf die faktisch vorzeitige Ausgliederung aus der Erwerbsarbeit wegen einem Verschleiß der Leistungsfähigkeit). Eine weit reichende gesellschaftspolitische Reaktion auf diese Entwicklung industrieller Arbeit war das Programm zur Förderung einer „Humanisierung der Arbeitswelt“. Dies richtete sich explizit „gegen“ die vorherrschenden Prinzipien der Organisation und Rationalisierung von Arbeit. Ziel war die Unternehmen durch finanzielle Anreize und wissenschaftliche Erkenntnisse dazu anzustoßen, neue Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln. Damit verband sich die Überzeugung (und Hoffnung), dass die tayloristische Rationalisierung nicht nur zu inhumane Arbeit und zu sozialen Kosten führt, sondern damit, dass auch die Unternehmen selbst wichtige Potenziale des ihnen verfügbaren Arbeitsvermögens unzulänglich nutzen und letztlich vergeuden. Die Forderungen und Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeit richteten sich vor allem auf die Überwindung der hohen Arbeitszergliederung, und damit verbunden auf die Erweiterung von Arbeitsaufgaben, Qualifikationsanforderungen und insbesondere von Dispositions- und Handlungsspielräumen.

Es bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob und in welcher Weise das Programm zur „Humanisierung der Arbeit“ erfolgreich war. Dies soll hier nicht weiter vertieft werden. Für unsere Betrachtung reicht die Feststellung aus, dass es zum einen in vielen Unternehmen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation im Sinne eines „job-inlargement“ und „job-enrichment“ kam, zum anderen diese aber im Unterschied zu den insgesamt vorherrschenden Prinzipien der Arbeitsorganisation Sonderstatus hatten. Vor diesem Hintergrund zeichneten sich Mitte der 1980er Jahre Entwicklungen ab, die weithin unerwartet waren. Wesentliche Anstöße hierfür ergaben sich durch massive Veränderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Nur schlagwortartig sind hier zu nennen:

- durch die Sättigung von Märkten verschärfte sich der Wettbewerb und es entstand der Zwang, flexibler auf unterschiedliche Kundensegmente und -anforderungen zu reagieren,
- im internationalen Vergleich zeigte sich, dass nicht nur in anderen Industrienationen kostengünstiger produziert, sondern auch Arbeit anders organisiert wird („Japanschock“, Leanproduction),
- durch die Globalisierung verschärfte sich die Konkurrenz insbesondere im Niedriglohnbereich und in der Massenfertigung – und somit in der wesentlichen Domäne tayloristischer Rationalisierung,
- rechnergestützte IuK-Technologien eröffneten neue Möglichkeiten der Technisierung und Automatisierung insbesondere im Bereich „geistiger“ Arbeit (Informatisierung),
- eine bis dahin wenig beachtete Kehrseite des Taylorismus zeigte sich in der wachsende Diskrepanz zwischen der Rationalisierung auf der Ebene ausführender Arbeit und der Ausweitung planender, steuernder und kontrollierender Arbeitsbereiche („Wasserkopf“ und Vervielfachung von Hierarchieebenen).

Angesichts dieser Entwicklungen gerieten die Starrheit und Unflexibilität der bürokratischen, zentralistisch-hierarchischen und funktional gegliederten Organisation von Unternehmen und der tayloristischen Organisation von Arbeit in die Kritik. Diese Kritik kam nun nicht mehr „von außen“, aus der Perspektive von Beschäftigten, Gewerkschaften sowie Gesellschaftspolitik und Staat, sondern primär „von innen“ aus den Unternehmen selbst, dem Management, Wirtschaftsverbänden und insbesondere Unternehmensberatung.

Ich habe die Entwicklungen bis Mitte der 1980er Jahre etwas ausführlicher dargestellt, um verständlich zu machen weshalb diese neuen Entwicklungen nicht nur überraschend waren, sondern auch zu einigen Verwirrungen wie auch Irrungen führten. Und so überschlugen sich

auch rasch neue Deutungen des Wandels von Arbeit vom „Ende des Taylorismus“ bis hin zur gänzlich „neuen Arbeitswelt“. Die industrielle Produktion und industrielle Arbeit bis hin zur Industriegesellschaft insgesamt erschienen nun nur mehr als ein Relikt der Vergangenheit – und damit auch das gesamte Arsenal der kritischen Reflexion der Entwicklungen und Organisation von Arbeit. Belastungen, Gefährdungen, Risiken in der Arbeitswelt waren nun nicht mehr angesagt; wer sie dennoch im Blick behielt, zählte schnell zu den „ewig Gestirnen“, die den Zug in eine neue Ära der Arbeit verpasst oder ihn willentlich gar übersehen hatten. Im Kontrast zu dieser positiven, wenn nicht euphorischen Sicht, entstand aber auch ein neues Krisenszenario. Sättigung der Märkte, Verschärfung der Konkurrenz und insbesondere die Globalisierung erscheinen hier als Bedrohungen, durch die wohlfahrtsstaatliche Errungenschaften wie insbesondere die Beschäftigungssicherheit aufgeweicht, wenn nicht gänzlich obsolet werden. Die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses und die Prekarisierung von Arbeit in Form befristeter Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Leiharbeit u.a. kennzeichnen demnach den Wandel von Arbeit. Während in dem zuerst genannten Szenarium der neuen Arbeitswelt die Bilanz eindeutig positiv ausfällt, ist sie im Krisenszenarium eindeutig negativ.

Ich möchte im Folgenden versuchen, auszuführen und zu begründen, dass sich die genannten Szenarien durchaus auf reale Entwicklungen beziehen, dabei aber substanzelle Merkmale des „Neuen“ verfehlten. Das „Neue“ ist nicht schlicht das Gegenteil des Bisherigen, sondern zeichnet sich durch strukturelle Ambivalenzen aus. Dies ist nicht gleichbedeutend mit der bekannten Floskel „Risiko und Chancen“. Die Ambivalenz erscheint vielmehr als ein immanentes Strukturmerkmal der neuen Entwicklungen und – so die These – resultiert daraus, dass sich in diesen neuen Entwicklungen unterschiedliche Interessen, Ziele und Erfordernisse von Unternehmen kreuzen. Ich richte dabei die Aufmerksamkeit primär auf die Organisation des Inhalts der Arbeit (Tätigkeit) und diskutiere aus dieser Perspektive die Veränderungen im Beschäftigungsverhältnis und der Entlohnung.³ Im

3 Speziell in der Diskussion zur Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses und prekärer Beschäftigung richtet sich der Blick meist „nur“ auf den Wandel des Beschäftigungsverhältnisses. Damit werden jedoch strukturelle Zusammenhänge zwischen der Organisation von Arbeitstätigkeiten und

Mittelpunkt stehen dabei grundlegende Veränderungen in der Rolle der Arbeitenden als Subjekt.

2. NEUE ORGANISATIONSKONZEPTE UND SUBJEKTIVIERUNG VON ARBEIT

Vor dem Hintergrund der geschilderten Veränderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Organisation von Arbeit entstanden neue Organisationskonzepte, die zu weit reichenden Umbrüchen in der Arbeitswelt führen. Sie richten sich zum einen darauf, die Organisation von Unternehmen zu flexibilisieren und zu verschlanken sowie zum anderen darauf, neue Rationalisierungspotenziale im Bereich qualifizierter und verantwortlicher Arbeit zu erschließen. Beides – so die These – führt zu einem neuen Paradigma der Organisation und Rationalisierung von Arbeit: die Subjektivierung von Arbeit. Diese unterschiedlichen Anstöße und Motive des Wandels von Arbeit sowie deren Folgen seien kurz näher erläutert.

Dezentralisierung und Flexibilisierung der Organisation

Neue Organisationsprinzipien sind der Abbau von Hierarchien und die Dezentralisierung von Verantwortung. Hierdurch werden neue Aufgaben des Managements auf die Arbeitenden „nach unten“ verlagert. Neben die Anforderungen an fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse treten damit verstärkt Anforderungen an die Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Dies bezieht sich nicht nur auf die eigene Arbeit (dies war auch schon bei qualifizierter Arbeit in der Vergangenheit der Fall); wesentlich ist vielmehr nun auch die Verantwortung für die wechselseitige (Selbst-)Abstimmung und Organisation unterschiedlicher Arbeitsprozesse und -aufgaben. Die Zunahme von „Meetings“ innerhalb einzelner Arbeitsbereiche sowie zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen ist hierfür ein sichtbarer Ausdruck.

Beschäftigung wie auch gegenläufige Entwicklungen und Konflikte ausgeblendet.

Ein weiteres neues Organisationsprinzip ist die Projektorganisation. An die Stelle der funktionalen Gliederung steht eine projektförmige Zusammenführung verschiedener Funktionen, um flexibler auf wechselnde Anforderungen auf den Märkten zu reagieren und sowohl Sach- wie Dienstleistungen kundenorientiert zu differenzieren. Auch hier ergeben sich neue Anforderungen an die Selbststeuerung und Koordinierung sowie Selbstvermarktung und -positionierung im betrieblichen Beschäftigungssystem, da Teams jeweils projektbezogen zusammengestellt und neu konfiguriert werden.

Ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung der Organisation ist die Anpassung des Personalbestands an varierende Auftragslagen und als Voraussetzung hierfür die Flexibilisierung der Beschäftigung.

Insgesamt entstehen damit neue Anforderungen an subjektive Eigenleistungen. Im Unterschied zum Taylorismus wird nun explizit der Arbeitende als Subjekt (Person) in die Arbeitswelt hereingeholt. Der Arbeitende als Subjekt gilt nun nicht als Störfaktor, sondern umgekehrt als wichtige Humanressource. Die in den Programmen zur Humanisierung der Arbeit geforderten Dispositions- und Handlungsspielräume sind damit nicht mehr (nur) eine Korrektur tayloristischer Rationalisierung, sondern werden zu einem neuen substanzialen Prinzip der Organisation von Arbeit. Doch dies ist nur eine Seite des Wandels von Arbeit.

Neue Prinzipien der Steuerung und Kontrolle von Arbeit

Den Arbeitenden wird Verantwortung übertragen. Zugleich werden aber auch die Bedingungen festgelegt, unter denen diese wahrzunehmen ist. An die Stelle der direkten Steuerung und Kontrolle der Arbeit – wie dies in der tayloristischen Rationalisierung der Fall ist – tritt nun die indirekte Steuerung oder Kontextsteuerung. Ein Beispiel hierfür ist die Vorgabe eines bestimmten Budgets, das bei der selbstverantwortlichen Bewältigung einer Arbeitsaufgabe nicht überschritten werden darf. Je mehr solche Rahmenbedingungen der Arbeit beschränkt und zugleich die Arbeitsaufgaben und -anforderungen ausgeweitet werden, um so mehr führt die Selbstverantwortung auch zu einer Selbstrationalisierung der eigenen Arbeit. Da beispielsweise bei Projektarbeit zumeist vorab nicht exakt absehbar ist, wie viel zeitliche, sachliche und

personelle Ressourcen de facto benötigt werden, werden auf diese Weise die Bewältigung von Problemen und Defiziten der Planung auf die Arbeitenden abgewälzt. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die systematische Unterschätzung von nicht vorhersehbaren Unwägbarkeiten in komplexen Arbeitsprozessen. Zugleich können damit Unternehmen Maßnahmen zur Kosteneinsparung durchsetzen – wie z. B. Personaleinsparungen – ohne genauer zu klären, wie sich dies auf der Ebene der einzelnen Arbeitsprozesse auswirkt und bewältigen lässt. Die Rationalisierung der (eigenen) Arbeit wird damit – indirekt – auch zu einer neuen Anforderung, die es durch subjektive Eigenleistungen zu bewältigen gilt.

Ein weiteres (neues) Prinzip der Steuerung von Arbeit ist die Vermarktlichung. Die traditionelle Trennung zwischen Organisation und Markt wird aufgeweicht. Der Markt wird in das Unternehmen hereingeholt. Ein Betriebsrat hat dies wie folgt geschildert: Früher war ein Vorgesetzter da, der die Anforderungen des Marktes an die Mitarbeiter vermittelt hat. Heute tritt der Vorgesetzte zurück und konfrontiert die Mitarbeiter direkt mit dem Markt; wenn der Kunde fordert, dass bis zu einem bestimmten Zeitpunkt geliefert werden muss, dann ist es nun die Angelegenheit der Mitarbeiter dies zu bewältigen. Des Weiteren folgt nun aber die interne Steuerung von Arbeitsprozessen durch das Management nach marktwirtschaftlichen Prinzipien. Die Steuerung durch Kennzahlen und Best-Practice sowie die Förderung des Wettbewerbs zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen sind hierfür exemplarisch. Die Selbstverantwortung führt auf diese Weise zu einer Selbstökonomisierung der eigenen Arbeit und hierüber wiederum vermittelt zur Selbstrationalisierung. Unternehmerisches Denken rangiert daher mit an oberster Stelle der in der Arbeitswelt neu geforderten Kompetenzen.

Unterschiedliche Anforderungen an das Selbst

Der Wandel der Arbeit führt zu einem breiten Spektrum unterschiedlicher neuer Anforderungen an das „Selbst“. Sie beziehen sich auf die sachliche und zeitliche Selbststeuerung und -koordination der Arbeit ebenso wie auf die Selbstökonomisierung und -rationalisierung von Arbeitsprozessen und richtet sich dabei auf die Arbeitstätigkeit, das

Beschäftigungsverhältnis und die Entlohnung sowie letztlich auch auf die (Selbst-) Kontrolle der Arbeit.

3. AMBIVALENZEN

Vor allem in der Managementliteratur wie auch in weiteren Bereichen der öffentlichen Diskussion erscheinen die geschilderten Entwicklungen überwiegend als für Unternehmen wie auch für die Arbeitenden positiv. Typisch ist dabei die Gegenüberstellung zur tayloristischen Arbeitsorganisation. Der Reduzierung von Arbeit auf einfache Verrichtungen und der Unterordnung unter rigide technische und organisatorische Vorgaben werden die Selbstverantwortung und Selbststeuerung gegenübergestellt. Zumeist wird damit auch ein Wandel von traditioneller industrieller Produktionsarbeit zur Dienstleistungs- und Wissensarbeit verbunden. Diese überwiegend positive Sicht auf den Wandel von Arbeit ist – wie gezeigt – keineswegs unbegründet. Sie wird auch von den hiervon unmittelbar Betroffenen geteilt. Der Wandel von Arbeit verspricht das zu überwinden, was in der Vergangenheit als negative Seiten industrieller Arbeit kritisiert wurde. Doch in der Praxis werden durchaus auch die anderen Seiten des Wandels erfahrbar. Allerdings zumeist primär „nur“ in ihren Folgen: als psychosomatische Beschwerden und insbesondere als Gefühl der Überforderung wie auch Bedrohung. Ihre Ursachen sind weit weniger greifbar. Die indirekte Steuerung der Arbeitsleistung durch sachliche, zeitliche und personelle Vorgaben sowie Vermarktlichung und Ökonomisierung entziehen sich als Ursache von Belastungen der unmittelbaren Erfahrung. Anders als die Gefährdung der Gesundheit durch Lärm und Hitze oder hohe und einseitige körperliche Anforderungen resultieren die Belastungen bei der Subjektivierung von Arbeit aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren in komplexen Arbeitssituationen: den Arbeitsanforderungen, den verfügbaren Ressourcen, dem internen Wettbewerb, dem Druck des Marktes usw. Dementsprechend wurde in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung anstelle eines eindimensionalen Ursache- und Wirkungsverhältnisses ein „relationales Belastungskonzept“ entwickelt, um Belastungen, wie sie durch Subjektivierung von Arbeit entstehen, erfassen

zu können. Zudem erscheint nun aber auch die Verursachung von Belastungen ebenso wie deren Bewältigung als Angelegenheit, die in die Selbstverantwortung fällt. Zeitdruck und Überforderung werden auf ein selbst verschuldetes „Missmanagement“ der eigenen Arbeit zurückgeführt und nicht auf objektive Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und verfügbaren Ressourcen usw. Mit den negativen Seiten des Wandels verbindet sich damit zugleich auch das Gefühl der Ohnmacht: Eine Ab- und Gegenwehr erscheint kaum möglich, die Alternative zwischen „Mitmachen“ oder gänzlichem „Ausstieg“ unausweichlich. Auch dann, wenn Ursachen von Belastungen vergleichsweise offensichtlich und greifbar werden, wie beispielsweise bei der flexiblen Anpassung der Beschäftigung an Marktschwankungen oder insbesondere bei Personaleinsparungen, bleibt die Ohnmacht. Durch die Vermarktlichung treten an die Stelle der Verantwortung und der Entscheidung des Managements die „Zwänge des Marktes“. Hieran wird zugleich deutlich, in welcher Weise die mit der Subjektivierung von Arbeit verbundene Selbst-Ökonomisierung und -rationalisierung von Arbeit durch allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen und kulturelle Deutungen flankiert wird. Die einseitige Beschwörung der Gefahren und Bedrohungen durch Globalisierung, Wirtschaftskrise usw. macht den Verweis auf den „Zwang des Marktes“ zu einem nicht mehr weiter begründungspflichtigen Argument wirtschaftlichen Handelns.

Zugleich können aber die Kehrseiten der Subjektivierung von Arbeit nicht ohne aktive Beteiligung der hiervon Betroffenen abgewehrt werden. Die klassischen Instrumente des Gesundheits- und Arbeitsschutzes ebenso wie die Stellvertreterpolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften greifen nicht mehr. Die Fähigkeit zur Selbstbegrenzung der Arbeitsleistung und Selbsterhaltung der Arbeitsfähigkeit wird vielmehr nun ebenfalls zu einer neuen Anforderung. Staatliche Instanzen des Gesundheits- und Arbeitsschutzes und Gewerkschaftspolitik können (müssten) jedoch die Arbeitenden hierin unterstützen. Vor diesem Hintergrund sei abschließend versucht, Ansatzpunkte für eine neue Auseinandersetzung mit den Ambivalenzen der Subjektivierung von Arbeit zu umreißen.

4. WIDERSPRÜCHE DER SUBJEKTIVIERUNG VON ARBEIT ALS ANSATZPUNKTE FÜR EINE NEUE ARBEITSPOLITIK

Wie die Entwicklungen in der Vergangenheit zeigen, war der Kampf gegen Belastungen im Arbeitsbereich zumeist nur dann (vergleichsweise) erfolgreich, wenn es (auch) gelang deutlich zu machen, dass es sich dabei nicht nur um ein Problem für Beschäftigte und Gesellschaft, sondern auch für Unternehmen selbst handelt – auch wenn dieses nicht bewusst ist. Klassische Beispiele hierfür sind die Durchsetzung des 8-Stunden-Tages und die Reduzierung von Unfallgefahren.

Meine These ist, dass die mit der Subjektivierung von Arbeit verbundene Rationalisierung und Ökonomisierung von Arbeit nicht nur zu neuen Arbeitsbelastungen führt, sondern auch für diese Unternehmen selbst kontraproduktive Effekte hat. Eine grundlegende Widersprüchlichkeit der Subjektivierung von Arbeit liegt in dem Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel, durch die Dezentralisierung der Organisationen und Selbstverantwortung die (sachliche) Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen und gleichzeitig durch die Ökonomisierung und Rationalisierung von Arbeit Kosten zu senken.

Im Einzelnen zeigt sich dieses grundsätzliche Spannungsverhältnis in vier widersprüchlichen Entwicklungen.

1. Selbstorganisation und -koordination versus fachliche Anforderungen

Im Rahmen der Subjektivierung von Arbeit entstehen neue Anforderungen an die Selbstorganisation und -koordination der Arbeit. Zugleich bezieht sich die Selbstverantwortung aber auch auf die Bewältigung der fachlichen Anforderungen und damit den „eigentlichen“ Kern der Arbeit. Die für die Selbstorganisation und -koordination notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen sind grundsätzlich schwer bestimbar, da sie ex ante schwer absehbar sind. Aus der Sicht der Ökonomisierung liegt es nahe, sie möglichst knapp zu bemessen oder gar gänzlich zu ignorieren. Eine Folge ist, dass für die

Organisation und Koordinierung der Arbeit zeitliche und personelle Ressourcen notwendig sind, die zulasten der „eigentlichen“ Arbeit und Bewältigung der fachlichen Anforderungen gehen. Um die fachlichen Anforderungen zu bewältigen, muss die Arbeitsleistung intensiviert oder/und die Arbeitszeit freiwillig ausgeweitet werden. Doch eine solche Bewältigung des Spannungsverhältnisses geht nicht grenzenlos. Es liegt hierin auch die Gefahr, dass die Bewältigung der fachlichen Anforderungen beeinträchtigt wird und Termine sowie Qualitätsstandards nicht (mehr) eingehalten werden können oder umgekehrt die Koordination vernachlässigt wird und es – trotz fachlich hochwertiger Arbeit – zu Abstimmungsproblemen und Fehlentwicklungen kommt.

2. Ökonomisches Denken versus Kreativität und Innovation

Die Maxime „Jeder soll wie ein Unternehmer denken und handeln“ ist ein wesentliches Prinzip der Subjektivierung von Arbeit. Zugleich werden aber auch Kreativität und Innovationsfähigkeit gefordert. Unternehmerisches Denken und Handeln können durchaus Kreativität und Innovationen anstoßen; beides kann hierdurch aber auch beeinträchtigt werden. Dies ist dann der Fall, wenn nur mehr das gilt, was sich unmittelbar ökonomisch erfassen und kalkulieren lässt. Die Steuerung von Unternehmen durch Kennzahlen, Best-Practice u.a. lenkt unternehmerisches Denken und Handeln in diese Richtung. Kreatives und innovatives Handeln erfordern demgegenüber vom Gewohnten abzuweichen. Zu Beginn ist zumeist nicht präzise absehbar, welche Ziele und Ergebnisse erreicht werden. Oft zeigt sich ein Erfolg erst in langfristiger Perspektive. Der Zwang, Entscheidungen ökonomisch zu begründen und ökonomisch nachweisbare Erfolge aufzuweisen, führt daher allzu leicht zur Vermeidung von Ungewissheiten und Risiken; man bleibt eher in den gewohnten Bahnen, die zwar nicht innovativ, aber (zumindest) kalkulierbar sind. In der Praxis zeigt sich dies u.a. darin, dass kreatives und innovatives Handeln speziellen Fachbereichen zugeordnet werden. Doch zielen neue Organisationskonzepte und Subjektivierung von Arbeit gerade auch darauf ab, solche traditionellen Aus- und Abgrenzungen kreativen und innovativen Handelns zu überwinden und diese in allen Ebenen und Berei-

chen eines Unternehmens zu verankern. Neben Produktinnovationen geraten dabei auch Verfahrensinnovationen und organisatorische Innovationen als wichtige Voraussetzungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in den Blick.

3. Flexibilisierung der Beschäftigung versus Engagement und Verantwortung

Ein weiteres Konfliktfeld ergibt sich zwischen der Flexibilisierung der Beschäftigung und der Forderung nach Eigeninitiative, Engagement und Verantwortung. So verbinden sich mit der Subjektivierung von Arbeit auch neue Bemühungen zur Entwicklung einer Unternehmenskultur und Corporate Identity. Zugleich führt die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse dazu, dass sich die Beschäftigten auch ihre Employability auf dem Arbeitsmarkt insgesamt aufrecht erhalten und weiter entwickeln müssen. Die vielfach geforderte Bereitschaft, jederzeit zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes bereit und fähig zu sein, ist nur einzulösen, wenn die Identifikation mit dem aktuellen Arbeitsplatz und Unternehmen mit einer gleichzeitigen persönlichen Unabhängigkeit und Distanz verbunden wird. Das Wissen darum, dass bei einer Verschlechterung der Auftragslage oder/und Auflösung von Unternehmensbereichen und Abteilungen die freigesetzten Mitarbeiter nur mehr als „Kostenfaktor“ erscheinen, lässt eine – über unmittelbare individuelle Nutzenkalküle hinaus gehende – Identifikation mit dem Unternehmen und ein „Engagement für die Sache“ leicht als irrational erscheinen. Engagement und Identifikation lassen sich somit ohne ein gewisses Maß an Beschäftigungsgarantie kaum erreichen. Dies aber wiederum macht es notwendig, die Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor, sondern als eine unverzichtbare Ressource zu sehen, deren Wert sich für Unternehmen nicht durch kurzfristig orientierte Kostenkalküle erfassen lässt. Ein eindrucksvoller Beleg hierfür ist die Freisetzung älterer Arbeitskräfte, durch die zwar Kosten eingespart, aber zugleich den Unternehmen ein über viele Jahre aufgebautes Erfahrungswissen verloren geht.

4. Formalisierung und Objektivierung versus informelle Prozesse und implizites Wissen

Durch die Dezentralisierung und Flexibilisierung der Organisation wird die Komplexität der Organisation von Unternehmen erhöht. Eine weitere Steigerung der Komplexität zeigt sich im Bereich der Technisierung. Insbesondere durch die informationstechnische Vernetzung und Steuerung entstehen weit reichende komplexe technische Systeme. Eine Folge hiervon ist, dass trotz aller Fortschritte und Bemühungen um eine wissenschaftliche Durchdringung und Planung technisch-organisatorischer Prozesse Grenzen der Planbarkeit und Unwägbarkeiten in den konkreten Prozessen zur „Normalität“ werden. Durch die Auflösung der Grenzen zwischen der internen Organisation und dem externen Markt sowie der Vernetzung mit anderen Standorten und Unternehmen (Unternehmensnetzwerke) wird dies weiter verschärft. Angesichts dieser Entwicklungen wird es zu einer wichtigen Funktion menschlicher Arbeit, Unwägbarkeiten in laufenden technischen und organisatorischen Prozessen auszugleichen, um das Entstehen weit reichender Friktionen und Störungen bis hin zu Zusammenbrüchen zu vermeiden. Wie empirische Untersuchungen zeigen, sind hierfür ein situatives, informelles Handeln sowie ein in der Praxis gewonnenes Erfahrungswissen unverzichtbar. Zugleich führt die Ökonomisierung der internen Steuerung von Unternehmen aber dazu, dass nur das zählt, was sich objektivieren und formalisieren lässt. Des Weiteren richten sich auch neue Formen der Kontrolle auf eine höchstmögliche Transparenz selbstverantwortlichen und selbst gesteuerten Arbeitshandelns. Seinen Niederschlag findet dies u.a. im Zwang zur Dokumentation. Informelles Handeln und Erfahrungswissen lassen sich jedoch nur begrenzt objektivieren und formalisieren.

Für die Auseinandersetzung mit den Kehrseiten der Subjektivierung von Arbeit lassen sich somit (zumindest) vier neue Konfliktfelder nennen, in denen sich negative Auswirkungen der Vermarktung und Ökonomisierung nicht nur für die Beschäftigten, sondern ebenso auch für die Unternehmen selbst abzeichnen. Ansatzpunkte für neue Strategien der Arbeitspolitik zur Abwehr der Selbst-Ökonomisierung und Rationalisierung könnten demnach sein:

- die Bereitstellung von zeitlichen und sachlichen Ressourcen für die (Selbst-) Organisation und Koordination von Arbeitsprozessen neben den fachlichen Kernaufgaben,
- die Entwicklung von Voraussetzungen für kreatives und innovatives Handeln in allen Unternehmensbereichen,
- die Sicherungen der Beschäftigung zur Förderung von Engagement und Identifikation,
- die Begrenzung der Objektivierung und Formalisierung selbstverantwortlichen Arbeitshandelns zugunsten informeller Prozesse und impliziten Erfahrungswissens.

5. LITERATUR

- Böhle, F. (2008): Ambivalenzen und Widersprüche der „Subjektivierung von Arbeit“ als Grundlagen einer nachhaltigen Arbeitspolitik. In: Becke, G. (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Berlin: LIT Verlag, S.87-106.
- Böhle, F. / Bolte, A. / Pfeiffer, S. / Porschen, S. (2008): Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen – Wandel von formalem und informellem Handeln. In: Funken, Ch. / Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bolte, A. / Neumer, J. / Porschen, S. (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin: edition sigma.
- Hai peter, T. (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leistung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55, S.521 - 542.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. Zeitschrift für Soziologie 24, S.422-435.

- Huchler, N. (2007): Ergebnissteuerung und Zielvereinbarung. In: Huchler, N. / Voß, G.G. / Weihrich, M. (Hrsg.): Soziale Mechanismen im Betrieb. München, Mering: Rainer Hampp, S.39-60.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, N. / Boes, A. / Döhl, V. / Marrs, K. / Sauer, D. (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit – Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, U. / Lau, Ch. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S.329-359.
- Kratzer, N. / Nies, S. (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin.
- Lohr, K. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? Berliner Journal für Soziologie 13, S.511-529.
- Marrs, K. (2008): Arbeit unter Marktdruck – Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin.
- Minssen, H. (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, M. (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterialie Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München, Mering: Rainer Hampp, S.243-279.
- Moldaschl, M. / Voß, G.G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Rainer Hampp.
- Peters, K. / Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hrsg.): „Rentier' ich mich noch?“ Neueste Strategiekonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA.
- Sauer, D. (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.
- Voß, G.G. / Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeit. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1, S.131-158.