

# **Ambivalenzen und Widersprüche der „Subjektivierung von Arbeit“ als Grundlagen einer nachhaltigen Arbeitspolitik**

**Fritz Böhle**

## **1 Was ist „neu“?**

In der aktuellen arbeits- und industriesoziologischen Diskussion wird die „Subjektivierung von Arbeit“ als ein neues Prinzip der Arbeitsorganisation und -rationalisierung ausgewiesen (vgl. Moldaschl/Voß 2003; Lohr 2003). Damit wird behauptet, dass sich mit der Dezentralisierung von Managementaufgaben und der Flexibilisierung von Arbeit eine neue Stoßrichtung der Rationalisierung verbindet. Sie besteht – so die These – in der gezielten Nutzung subjektiver Leistung der Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Zumeist wird dabei das „Neue“ der tayloristischen Betriebs- und Arbeitsorganisation gegenübergestellt. In dieser Gegenüberstellung erscheint als „neu“ primär die Erweiterung von Handlungs- und Dispositionsspielräumen und damit die Aufhebung der bisher mit der tayloristischen Rationalisierung verbundenen Fremdbestimmung und Degradierung der Arbeitskräfte zum „Objekt“ der Organisation und Rationalisierung. In dieser Perspektive scheint die Subjektivierung von Arbeit vieles von dem einzulösen, was bisher als Kritik an der kapitalistischen Rationalisierung vorgebracht wurde. Eine an Nachhaltigkeit orientierte Arbeitspolitik wäre damit weitgehend erfüllt oder/und als Instrument der Korrektur und „Gegenwehr“ weitgehend überflüssig geworden. In der neueren arbeitssoziologischen Diskussion wird diese überwiegend positive Sicht jedoch erheblich eingeschränkt. In der „neuen Freiheit“ werden sowohl neue Ambivalenzen, als auch weitere Gefährdungen und Risiken der Selbstüberforderung und grenzenlosen Arbeit entdeckt (vgl. Kratzer 2003; Pickhaus/Urban 2002; Gleißmann 2003 sowie auch die Beiträge zu neuen Gefährdungen der Gesundheit in diesem Band). Kotthoff u.a. haben gegenüber dieser Diskussion kritisch angemerkt, dass das Konzept von Subjektivierung von Arbeit bestenfalls bei Veränderungen tayloristisch strukturierte Arbeitsprozesse neue Erkenntnisse bringt, weit weniger jedoch für den Bereich der bereits traditionell qualifizierten und verantwortungsvollen Tätigkeiten. Diese seien schon immer durch Handlungs- und Dispositionsspielräume sowie subjektive Eigenleistungen geprägt (vgl. Beitrag von Kotthoff in diesem Band). Das behauptete „Neue“ wäre damit bestenfalls die Generalisierung der traditionell bei qualifizierter und verantwortungsvoller Arbeit vorherrschenden Arbeitsorganisation. Im Folgenden sei demgegenüber die These vertreten, dass das Konzept der Subjektivierung von Arbeit gerade in dem Bereich traditionell qualifizierter und verantwortungsvoller Tätigkeiten neue Erkenntnisse bringt. Mit dem Konzept

der Subjektivierung von Arbeit wird eine neue Stoßrichtung der Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens und Rationalisierung beschrieben, die sich – genau besehen – vor allem auf Arbeitsbereiche richtet, in denen bisher bereits qualifizierten und verantwortungsvollen Tätigkeiten vorherrschen (Abschnitt 2). Hieran anschließend sollen in Anknüpfung und Weiterführung neue Ansätze zur Analyse von Belastungen und Restriktionen strukturelle Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten der Subjektivierung von Arbeit aufgezeigt werden (Abschnitt 3 bis 5). Dies erfolgt in der Absicht, sowohl Ursachen für neue Gefährdungen und Risiken in der Arbeitswelt als auch Grundlagen für neue Konfliktlinien und Möglichkeiten der Ab- und Gegenwehr aufzudecken. Gerade letzteres scheint in der gegenwärtigen Diskussion kaum (mehr) aufzuscheinen und wenn, dann nur unter Rekurs auf ein außerhalb von Arbeit liegendes „subjektives Potential“, das als letzte Bastion gegenüber der totalen Vereinnahmung erscheint (vgl. den Beitrag von Sauer in diesem Band). Demgegenüber zielen die folgenden Überlegungen darauf ab, immanente Widersprüchlichkeiten der Subjektivierung von Arbeit aufzuzeigen und auf darin enthaltene Potentiale sowohl für die Abgrenzung gegenüber einer umstandlosen Vereinnahmung wie aber auch einer offensiven Nutzung der neuen „Freiheiten“ für eine humane, nachhaltige Gestaltung von Arbeit und Lebensbedingungen aufmerksam zu machen. Unsere These ist: Im Rahmen der Subjektivierung von Arbeit unterliegen Arbeitskräfte konfliktuierenden und widersprüchlichen Anforderungen, die nicht (mehr) aus der Fremdbestimmung „von oben“ und der Selbsttätigkeit „von unten“ ergeben, sondern die „innerhalb“ der Selbsttätigkeit und subjektiver Leistungen auftreten. Dabei stellt sich auch die Frage neu, was Subjektivität als ein zentrales Element menschlichen Arbeitsvermögens ausmacht.<sup>1</sup>

## **2 Das „Neue“: Selbstrationalisierung qualifizierter und verantwortungsvoller Arbeit**

Die auch in der Managementliteratur verbreitete Gegenüberstellung von neuen Arbeitsformen und tayloristischer (Fließband-)Arbeit verschleiert, worum es letztlich geht. Denn in der Gegenüberstellung zum Typ der repetitiven Teilarbeit geraten primär die positiven Seiten der Selbststeuerung und Selbstverantwortung in den Blick. In der Gegenüberstellung zur bereits traditionell qualifizierten und selbstverantwortlichen Tätigkeit hingegen wird zugleich sehr viel deutlicher, worauf das „Neue“ abzielt und worin es besteht. Die durch die Dezentralisierung und Flexibilisierung von Arbeit entstehenden neuen Anforderungen an Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Selbstregulierung usw. dringen zwar bis auf die „untersten“ Ebenen durch (vgl. Kratzer 2003; Böhle 2004), richten sich aber schwergewichtig auf den Bereich bereits traditionell qualifizierter Arbeit. Nicht allein Gruppenarbeit in der Produktion, worauf ein

<sup>1</sup> Siehe hierzu grundlegend auch Pfeiffer 2004.

Schwerpunkt der arbeitswissenschaftlichen Diskussion liegt, sondern vor allem Projektarbeit im Bereich technischer und kaufmännischer Angestellter sind wesentliche Folgen der Reorganisation von Unternehmen (vgl. Bolte u.a. 2008; Schwarzbach 2006). Es geht daher im Rahmen betrieblicher Reorganisation auch nicht in erster Linie um die Ersetzung tayloristischer Rationalisierung, sondern vor allem um deren Ergänzung.

Qualifizierte und verantwortungsvolle Tätigkeiten im technischen und kaufmännischen Bereich galten traditionell als Rationalisierungsnischen. Die tayloristische Rationalisierung stieß hier in Folge der Unbestimmtheit der Arbeit auf Grenzen. Es ist daher auch nicht allein die Erweiterung von Arbeitsaufgaben und Eröffnung von Dispositions- und Handlungsspielräumen worauf sich neue Organisationsformen richten, sondern vor allem die Beeinflussung der Steigerung der Arbeitsleistung. Pointiert 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 ein mehr an Selbststeuerung, sondern vor allem um deren Verbindung mit einer „Selbstrationalisierung“.

Im Vergleich mit traditionell qualifizierter Arbeit wird (auch) deutlich, dass und weshalb sich das „Neue“ nicht primär auf der Ebene der fachlichen Arbeitsinhalte abspielt. Es geht nicht primär um eine Re-Qualifizierung, so wie dies (noch) im Zusammenhang mit neuen Produktionskonzepten (Kern/Schumann 1984) diskutiert wurde. Im Vordergrund steht vielmehr die Ergänzung der fachlichen Anforderungen durch so genannte fachübergreifende Anforderungen. Nicht von ungefähr sind daher im Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation „Kompetenzen“ ergänzend und teils anstelle von Qualifikationen in den Mittelpunkt der bildungspolitischen Diskussion gerückt (siehe als Überblick Sevsay-Tegethoff 2004). Obwohl Kompetenzen sehr unterschiedlich definiert und sich vielfältige Klassifizierungen finden, besteht gleichwohl eine Gemeinsamkeit: Kompetenzen beziehen sich auf subjektive „Dispositionen“ und sind in hohem Maße „subjektzentriert“ (Erpenbeck 1996: 10). Seinen besonderen Ausdruck findet dies in dem expliziten oder impliziten Bezug auf das „Selbst“. Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit „selbst“ etwas zu Wege zu bringen. Auf Arbeit bezogen, heißt dies nicht mehr nur selbstständig und verantwortungsvoll eine fachliche Aufgabe zu bewältigen, sondern darüber hinaus auch fachübergreifend die Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit und deren wechselseitige Abstimmung zu gestalten. Letzteres oblag auch bei qualifizierter und selbstverantwortlicher Arbeit traditionell dem Management, wird nun aber zu einer substantiellen Anforderung an die Arbeitskräfte. Damit verbindet sich auch im Bereich traditionell qualifizierter Arbeit ein Abbau von Hierarchie und bürokratischen Regeln (vgl. Kotthoff 1997). Die neuen Anforderungen an subjektive Leistungen richten sich somit vor allem auf eine über die traditionelle Selbstregulierung und -steuerung hinausgehende „Selbstorganisation“ der Arbeit. Die Aufforderung „jeder solle sich so wie ein Unternehmer verhalten“

bezieht sich hierauf und unterstellt zugleich, dass jeder sich auch in dieser Weise verhalten will, wenn man ihm nur „die Freiheit“ dazu gibt. Die Analyse der Dezentralisierung und Flexibilisierung von Arbeit als „Vermarktlichung“ und „Internalisierung des Marktes“ (Sauer 2005; Moldaschl/Sauer 2000) sowie die damit verbundenen Prinzipien der „indirekten Steuerung“ (Peters/Sauer 2005) und „Kontextsteuerung“ (Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Moldaschl 1998) beziehen sich hierauf und versuchen zu erklären wodurch nun eine „Selbstrationalisierung“ zu Wege gebracht wird (vgl. auch den Beitrag von Sauer in diesem Band). Es erscheint jedoch fraglich, ob dies allein durch die Konfrontation mit den externen Zwängen des Marktes und der Vermarktlichung und Ökonomisierung der internen Steuerung und Koordination betrieblicher Prozesse einerseits allein zu Wege gebracht wird. Zu berücksichtigen ist, dass die Subjektivierung von Arbeit nicht nur auf die (selbstständige) Anpassung an äußere Zwänge abzielt, sondern vor allem auf die aktive, selbst initiierte und kreative Bewältigung von (Arbeits-)Anforderungen. Im Folgenden sei daher der Blick auf Mechanismen der Selbstrationalisierung erweitert. Wie bereits eingangs erwähnt, verbindet sich damit die Absicht auf immanente, strukturelle Widersprüchlichkeiten der Subjektivierung von Arbeit aufmerksam zu machen, aus denen sich – so unsere These – neue Konfliktlinien und Grundlagen für eine nachhaltige Arbeitspolitik ergeben.

### 3 Selbstkoordination versus Fachlichkeit

In der wissenschaftlichen und bildungspolitischen Diskussion über fachübergreifende Anforderungen entsteht leicht der Eindruck, dass es zukünftig nur mehr darauf ankommt, fachübergreifende Kompetenzen und „Soft Skills“ zu erwerben. Allzu leicht wird übersehen, dass in der Praxis die fachlichen Anforderungen keineswegs an Bedeutung verlieren, sondern fachübergreifende Anforderungen zusätzlich auftreten. Aber auch in der Praxis besteht die Tendenz, dass bei neuen Organisationsformen offiziell fachübergreifende Anforderungen in den Vordergrund treten und die fachlichen Aufgaben mehr oder weniger zur „Privatsache“ werden, deren Erledigung als selbstverständlich angesehen wird.

Einen besonderen Ausdruck findet dies in der Selbstabstimmung und Koordination der Arbeit. Als eine vorherrschende Form hat sich hierfür mittlerweile das „Meeting“ etabliert. Es findet in der Regel getrennt von der eigentlichen Arbeit an einem besonderen Ort statt und es wird vorrangig über Rahmenbedingungen einzelner Arbeitsprozesse und weniger über deren konkrete Durchführung verhandelt. So wichtig solche Meetings in Form von Gruppengesprächen, Projektgesprächen, abteilungsübergreifenden Abstimmungsrunden usw. sind, so geraten sie doch leicht in Konflikt mit der Erledigung der „eigentlichen“ Arbeit. Die Wahrnehmung von Meetings als „Zeitkiller“ ist mittlerweile eine weit verbreitete Erfahrung (vgl. Neumer 2007;

Bolte u.a. 2008). Meetings werden oft schlecht organisiert und durchgeführt, doch dies ist nicht der wesentliche Grund für die Belastungen durch die Selbstabstimmung. Ein wesentlicher Grund liegt vielmehr in den hierfür bereitgestellten zeitlichen und personellen Ressourcen. Die Unternehmen stellen zwar Räume und Equipment für die Durchführung von Meetings zur Verfügung, auf der Ebene der einzelnen Arbeitstätigkeiten jedoch tauchen die hierfür notwendigen personellen und zeitlichen Ressourcen kaum auf. Es wird erwartet, dass die Selbstabstimmung im Rahmen der „normalen“ Arbeit erledigt wird. Dies hat zur Folge, dass durch die Selbstabstimmung zugleich die Bewältigung der fachlichen Aufgaben beeinträchtigt wird. Aber auch selbst dann, wenn die für die Selbstabstimmung notwendigen Ressourcen bei der Arbeitsorganisation und beim Personaleinsatz berücksichtigt werden, findet sich in der Praxis eine systematische Unterschätzung. Ein Grund hierfür liegt in der – trotz Dezentralisierung – tief verwurzelten Überzeugung der Planbarkeit technischer organisatorischer Prozesse. Systematisch ausgegrenzt und unterschätzt werden damit nicht vorhersehbare, situativ auftretende Abstimmungserfordernisse in Prozessen, die bereits gemeinsam abgesprochen wurden. So werden informell zusätzliche Abstimmungen neben und ergänzend zu Meetings wie auch ergänzende adhoc-Meetings notwendig (vgl. Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006); dies wiederum führen Meetings oft dazu, dass anstelle einer Entscheidungsfindung Entscheidungen vertagt und die Komplexität der Entscheidungsfindung nicht reduziert, sondern erhöht wird (vgl. Bolte u.a. 2008; Neumer 2007).

Aus der Sicht der Unternehmen erweist sich die systematische Unterschätzung der Aufwendungen für die Selbstabstimmung durchaus funktional. Es entsteht hierdurch ein immanenter Druck auf die Selbstrationalisierung der „eigentlichen“ Arbeit. Um die eigene Arbeit, auf die sich – gerade bei qualifizierter Arbeit – wesentlich die Personal- und Leistungsbewertung bezieht, zu bewältigen, bleibt nichts anderes übrig als die Leistung zu intensivieren und/oder durch (unbezahlte) Überstunden im Betrieb oder zu Hause zu erledigen. Zugleich wird die Bewältigung der „eigentlichen“ Arbeit durch das höhere Maß an Selbstverantwortung individualisiert. Von „außen“ werden lediglich deren Abstimmung mit anderen Arbeitsprozessen sowie insbesondere das Ergebnis beachtet. Probleme und Hemmnisse im fachlichen Kern der Arbeit werden zur „Privatsache“.

Zugleich liegt hierin aber ein neues Spannungsfeld und Konfliktpotential dezentraler Organisation. Wird den Arbeitskräften die systematische Unterschätzung der Anforderungen an Selbstabstimmung bewusst, können sich hieraus neue Forderungen an für die Selbstabstimmung notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen ergeben. Des Weiteren können sich aber auch Arbeitskräfte aus Interesse am fachlichen Kern der Arbeit gegenüber den neuen „Angeboten“ der Selbstabstimmung verweigern oder informell zu entziehen suchen. Entscheidend ist in der hier umrissenen Perspektive, dass damit ein Konfliktpotential in den Blick rückt, das aus immanenten Widersprüchlich-

keiten der Subjektivierung von Arbeit resultiert und somit arbeitspolitisch Grundlagen zur Abwehr der Zumutungen der Selbstrationalisierung bietet.

#### 4 Unternehmersubjekt versus Kreativsubjekt

Bei der Analyse des Managementdiskurses seit den 80er Jahren hat Reckwitz festgestellt, dass sich in der Thematisierung des „Selbst“ zwei unterschiedliche Leitbilder finden: Die Orientierung am Bild des Unternehmers einerseits und des Künstlers andererseits (vgl. Reckwitz 2006).

Exemplarisch für ersteres ist die Forderung, dass sich jeder „wie ein Unternehmer“ verhalten soll. Die Deutung des Wandels der Organisation von Arbeit als „Vermarktlichung“ und die Konzepte der „indirekten Steuerung“ und „Kontextsteuerung“ (vgl. Abschnitt 2) beziehen sich vor allem hierauf. Sie rücken damit die direkte und indirekte Konfrontation der Arbeitenden mit den Spielregeln und Zwängen des Marktes in den Blick. Die Kriterien für erfolgreiches Handeln sind demnach die Bewährung auf dem Markt und der in Rechengrößen ausdrückbarer ökonomischer Erfolg. Auf der Ebene konkreter Arbeitsprozesse beinhaltet dies, dass sich die Arbeitenden bei der Bewältigung ihrer inhaltlichen Aufgaben zugleich an ökonomischen Kriterien von Kosten und Effizienz orientieren müssen.

Neben der Orientierung am Unternehmen tritt in neuen Management-diskursen und -konzepten aber auch das Bild des Kreativen und des Künstlers auf. Vor allem Boltanski und Chiapello (2003) beziehen sich hierauf. Sie deuten den Umstieg auf dezentrale Organisationsformen und die Flexibilisierung von Arbeit als eine Integration der traditionellen „Künstlerkritik“ am Kapitalismus. Ausgangspunkt hierfür ist die traditionelle Gegenüberstellung von Fremdbestimmung und Unterordnung im Bereich industrieller Arbeit einerseits und Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung im Bereich der Kunst andererseits. Die Besonderheit des „Neuen“ besteht in dieser Sicht in den neuen Angeboten an Autonomie und insbesondere Selbstverwirklichung im Arbeitsprozess. Im Unterschied zu traditionell qualifizierter und verantwortungsvoller Tätigkeit liegt dabei die Besonderheit des „Neuen“ in der Betonung von Kreativität. Es geht demnach vor allem darum neue und ungewöhnliche Wege zu beschreiten und nicht nur „zuverlässig“ und „pflichtgemäß“ vorgegebene Aufgaben selbstständig zu erledigen. Kreatives und innovatives Handeln ist jedoch in hohem Maße durch Unsicherheit und Unbestimmtheiten sowie informelles Handeln und implizites Wissen geprägt (vgl. Gärtner/Lederle 2006; Rüdiger/Vanini 1998; Brodbeck 1999).

Die mit Selbstverantwortung und Selbststeuerung verbundenen Anforderungen an „unternehmerisches“ und „kreatives“ Handeln sind damit keineswegs deckungsgleich, sondern vielmehr höchst spannungs- und konfliktreich. In Abgrenzung zu tayloristischen und bürokratischen Zwängen erscheint als das Gemeinsame des Unternehmerisch-Ökonomischen und Künstlerischen-

Kreativen die Autonomie und Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Eine differenziertere Betrachtung lässt jedoch erkennen, dass sich hiermit sehr unterschiedliche Konzepte von Autonomie und Selbstverwirklichung verbinden. Das an Berechnen und Rechenhaftigkeit orientierte ökonomische Handeln einerseits steht dem durch Unbestimmtheit und Unsicherheit geprägten kreativen Handeln andererseits gegenüber. Auch wenn sich unter Bezug auf den innovativen Unternehmer nach Schumpeter dieses Spannungsverhältnis auch innerhalb des Unternehmer-Subjekts verorten ließe, wird hierdurch seine Konflikthaftigkeit keineswegs geschmälert. Bisher liegen zu diesem Spannungsverhältnis noch keine weiteren empirischen Untersuchungen vor. Ein Indiz hierfür ist jedoch, dass betriebswirtschaftliche Konzepte zu Innovationsmanagement vor allem darauf abzielen die Unsicherheiten und Unbestimmtheiten sowie das Informellen innovativer Prozesse zu systematisieren und in formalisierbare und berechenbare Verfahren und Prozeduren zu transformieren (vgl. exemplarisch Hauschildt 2004). Unsere These ist, dass hierdurch zugleich die Entwicklung von Kreativität auf die Arbeitskräfte abgewälzt und individualisiert wird. Es wird innovatives und kreatives Handeln erwartet und zugleich wird dies aber durch die Orientierung an Rechengrößen und ökonomischen Verfahren erschwert und beeinträchtigt. Die Folge ist, dass die kreativen Leistungen hinter den an sie gestellten Erwartungen zurückbleiben oder überwiegend außerhalb der offiziellen Arbeitszeit erbracht werden. Mangelnde Kreativität erscheint als persönliches Versagen, das es durch inoffizielle Mehrarbeit auszugleichen gilt.

Werden jedoch die aus der Ökonomisierung resultierenden Hemmnisse bewusst, so könnten sich gerade auch aus der allseits geforderten Kreativität und Innovation neue Impulse für eine Abwehr des durch Ökonomisierung und Vermarktlichung entstehenden Drucks auf Selbstrationalisierung ergeben.

## **5 Objektivierbares versus nicht-objektivierbares Handeln und Wissen**

Die im Folgenden umrissenen Ambivalenzen und Widersprüche der Subjektivierung von Arbeit liegen quer zu den bisher genannten. Sie beziehen sich auf ein grundlegendes Problem der Organisation von Arbeit, das auch schon in der Vergangenheit auftrat, nun aber – so unsere These – sehr viel stärker zum Vorschein kommt und als ein neues arbeitspolitisches Konfliktfeld virulent wird. Seine besondere Brisanz liegt darin, dass damit das bisher sowohl für die praktische Gestaltung wie auch wissenschaftliche Analyse von Arbeit leitende Verständnis von Subjektivität zur Diskussion steht.

Bei der praktischen Gestaltung und wissenschaftlichen Analyse von Arbeit besteht bisher auch bei kontroversen Ansätzen weitgehend Konsens darüber, dass unter sachlich-funktionalen Gesichtspunkten Arbeit dann am effizientesten und effektivsten ist, wenn sich das Arbeitshandeln am Leitbild eines zielorientierten, planmäßig-rationalen Handelns und der Nutzung wissen-

schaftlich begründeten Fachwissens orientiert. Die in den Humanwissenschaften formulierte Kritik an der tayloristischen Rationalisierung richtet sich weder gegen planmäßig-rationales Handeln, noch die Verwissenschaftlichung, sondern gegen die organisatorische und personelle Trennung von Planung und Ausführung. Forschungsansätze, die darauf aufmerksam machen, dass Menschen bei ihrer Arbeit nicht voll in ihrer Funktion als Arbeitskraft aufgehen, sondern als Subjekte über die sachlich-funktionalen Inhalte der Arbeit hinaus Ansprüche an Identitätsbildung, subjektive Deutungen und Verarbeitung von Arbeitsanforderungen u.v.m. geltend machen, verweisen zurecht auf das Spannungsverhältnis zwischen Arbeit als Produktionsfaktor und menschliche Tätigkeit.<sup>2</sup> Sie beziehen sich dabei jedoch nicht auf eine andere Deutung der sachlich-funktionalen Bewältigung von Arbeitsanforderungen, sondern ergänzen diese. Das Verständnis von Arbeit als ein planmäßig-rationales Handeln entspricht der in modernen Gesellschaften kulturell und institutionell etablierten Trennung zwischen einem rationalen, objektivierenden Erkennen und Gestalten der „Außenwelt“ einerseits und einem gefühlsmäßigen Empfinden und Erleben, das sich auf die „Innenwelt“ richtet andererseits. Letzteres kann durchaus durch die Wahrnehmung und Erfahrung der „Außenwelt“ angestoßen werden und sich auch hierauf beziehen, jedoch verbindet sich damit nicht der Anspruch, die Dinge „so wie sie sind“ – bzw. der menschlichen Erkenntnis grundsätzlich zugänglich sind – angemessen zu erfassen und zu gestalten. In der Trennung von Wissenschaft und Kunst findet dies u.a. einen besonderen kulturellen Auszug. Auf der Ebene individuellen Handelns ergibt sich hieraus eine oft nicht beachtete Mehrdeutigkeit von Subjektivität und subjektivem Handeln.

Zum einen bezieht sich Subjektivität auf subjektive Deutungen u.ä. und steht im Gegensatz zu den objektiven Gegebenheiten (s.o.). Subjektivität bezieht sich hier auf die „Innenwelt“ der Subjekte. So genannte subjektive Faktoren sind demnach Gefühl, Empfinden und Erleben. Zum anderen erscheint aber gerade in modernen Gesellschaften der Mensch als autonomes Subjekt, das zu selbstbestimmtem und selbstverantwortlichem Handeln befähigt ist. In dieser Perspektive wird – in der Tradition der Aufklärung – jedoch von einem Subjekt ausgegangen, dass zu einem „objektivierenden“ Verhältnis zur Welt und hieran orientiertem Handeln fähig ist. Subjektivität bezieht sich hier vor allem auf das „Selbst“ im Sinne der Selbststeuerung des Handelns und Selbstverantwortung. Es steht nicht im Gegensatz zu einem objektivierenden Verhältnis zur Welt, sondern im Gegenteil: Gerade hierin zeigt sich – nach vor-herrschenden Verständnis – die Emanzipation des Subjekts von naturhaften sozialen Zwängen mit Hilfe des Verstandes. Das gemeinsame dieser Deutungen von Subjektivität liegt auf dem „Selbst“. Der Unterschied besteht darin, dass zum einen Subjektivität in Abgrenzung zu Objektivität und allem Objektivierbarem gefasst wird und zum anderen Subjektivität als Ausdruck der Autonomie des

---

2 Siehe hierzu exemplarisch die Untersuchungen zur betrieblichen Lebenswelt Volmerg u.a. 1986 und Senghaas-Knobloch u.a. 1996.

Subjekts und der Fähigkeit zu einem objektivierenden Verhältnis zur Welt und hierauf beruhender Erkenntnis und Gestaltung von Lebensbedingungen gesehen wird.

Diese Hinweise sollen genügen um darauf aufmerksam zu machen, dass bei dem Rekurs auf das Subjekt und das „Selbst“ in neuen Arbeits- und Organisationsformen in der wissenschaftlichen Analyse genauer geklärt werden müsste, auf welches Verständnis von Subjektivität sich dies bezieht.

Unsere These ist, dass unter den Bedingungen der Subjektivierung von Arbeit einerseits die etablierte Trennung zwischen einem objektivierenden Verhältnis zur „Außenwelt“ und einer auf sinnlichem Erleben und Empfinden beruhenden „Innenwelt“ sachlich (!) aufgebrochen wird und andererseits dies aber in Konflikt gerät mit der herrschafts-politischen Funktion und Nutzung objektivierenden Arbeitshandelns zur Kontrolle und Lenkung selbstgesteuerter Arbeit. Beides sei im Folgenden näher erläutert:

Untersuchungen zu Erfahrungswissen im Arbeitsprozess zeigen, dass gerade auch jene Subjektivität, die in modernen Gesellschaften der „Innenwelt“ zugeordnet wird, in der Praxis eine wichtige Grundlage ist um Eigenschaften und Wirkungen der „Außenwelt“ zu erfassen. In der arbeitssoziologischen Forschung richten sich hierauf das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns und hierauf aufbauende empirische Untersuchungen.<sup>3</sup> Die impliziten Anteile des Erfahrungswissens sind demnach eingebunden in einen besonderen kognitiven und praktischen Umgang mit konkreten Gegebenheiten. Dieser unterscheidet sich gegenüber einem objektivierenden Verhältnis zur Welt und hierauf aufbauendem planmäßig-rationalen Handeln insbesondere durch vier wechselseitig miteinander verbundene Merkmale: Ein exploratives, dialogisch-interaktives Vorgehen, bei dem die Ziele des Handelns erst im und durch den praktischen Vollzug definiert werden; eine mit Empfindungen und Erleben verbundene, spürende sinnlich-körperliche Wahrnehmung; ein assoziativ-bildhaftes Denken und eine persönliche Beziehung der Nähe gerade auch zu Gegenständen. Der Begriff erfahrungsgeleitet betont dabei die besondere Bedeutung sinnlicher Erfahrung und des Erfahrung-Machens als Grundlage von Wissen und Handeln. Der Begriff subjektivierend betont zum einen Bedeutung subjektiver Faktoren wie Gefühle und Erleben und zum anderen die Subjektivierung der Umwelt: Auch Gegenstände werden als bzw. „wie“ Subjekte, die ein Eigenleben haben und die daher nicht vollständig determiniert und berechenbar sind, wahrgenommen. Empirisch beobachtbare Phänomene wie das „Gespür für eine Sache“, richtige Entscheidungen „ohne langes Nachdenken“, die „blitzschnelle“ Erfassung komplexer Informationen u.a. beruhen auf einer solchen Handlungsweise und sind in diese eingebunden. Wie die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen zeigen, ist das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln insbesondere in „kritischen Situationen“ in denen ex ante nicht vorhersehbare Ereignisse auftreten und präzise Informa-

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu als Überblick zur theoretischen Begründung und zu vorliegenden empirischen Untersuchungen Böhle u.a. 2004 Teil A Kap I sowie Böhle 2003.

tionen nicht verfügbar sind, notwendig und einem objektivierenden Handeln überlegen.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund der hierzu vorliegenden Untersuchungen ist davon auszugehen, dass auch schon in der Vergangenheit erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln eine wichtige Grundlage beruflicher Kompetenz war. Sie wurde jedoch entweder als Relikt vorindustrieller, handwerklicher Traditionen beurteilt oder als „tacit skills“ stillschweigend genutzt (vgl. Wood 1986). Demgegenüber tritt nun das erfahrungsgeleitete, subjektivierende Handeln gerade in Arbeitsbereichen auf, die in hohem Maße technisiert und verwissenschaftlicht sind. Des Weiteren ergibt sich in Verbindung mit der Subjektivierung von Arbeit in mehrfacher Weise eine neue Situation: Wie schon in Abschnitt 3 ausgeführt, entstehen wesentliche Anforderungen an die Selbstorganisation und Selbstabstimmung aus Grenzen der Planbarkeit technischer und organisatorischer Prozesse. Die „Bewältigung des Unplanbaren“ wird damit zu einer wesentlichen Aufgabe der Arbeitskräfte. Nicht mehr nur dem Management, sondern auf allen Ebenen wird Arbeitskräften die Verantwortung für einen reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse übertragen. Unabhängig ob dies seitens des Managements offiziell definiert und in seinem faktischen Ausmaß erkannt und anerkannt wird, fällt damit die Bewältigung von Unwägbarkeiten in den Zuständigkeitsbereich der Selbststeuerung und Selbstverantwortung. In Folge der Komplexität technischer Systeme und der Dynamik von Veränderungen einerseits und der fortschreitenden Technisierung all dessen, was berechenbar und formalisierbar ist, andererseits scheint zugleich die Bewältigung dessen, was sich der Berechenbarkeit und Formalisierbarkeit entzieht, nun zur zentralen Anforderung an menschliche Arbeit zu werden (Deutschmann 2003: 484).

Bei einer oberflächlichen Betrachtung neuer Arbeits- und Organisationsformen entsteht der Eindruck, dass nun das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln zur Bewältigung von Unwägbarkeiten als eine wertvolle Humanresource erkannt und anerkannt wird. Doch selbst wenn nun die Praxis Emotionen, Engagement, Kreativität entdeckt, wird hierdurch die Annahme, dass Probleme am ehesten durch ein rational-objektivierendes Handeln gelöst werden, nicht zwangsläufig in Frage gestellt.<sup>5</sup> Emotionen, Engagement u.a. erscheinen wesentlich als Vorraussetzungen und Rahmenbedingungen des sachlich-funktionalen Handelns und werden insbesondere zur Steigerung der (Eigen-)Motivierung und (Selbst-)Initiative usw. zu nutzen versucht. Ein wesentlicher Grund hierfür – so meine These – liegt in der Funktionalität objektivierenden (Arbeits-)Handelns für die Kontrolle und Steuerung selbstgesteuerten Arbeitshandelns. Hier liegt ein weiteres grundlegendes Konfliktpotenzial der dezentralen Organisation und der Subjektivierung von Arbeit.

4 Siehe hierzu insbesondere die Beiträge in Böhle u.a. 2004.

5 Auch die emotionale Intelligenz bezieht sich genau gesehen vor allem auf den rational-strategischen Umgang mit Emotionen und weit weniger auf „intelligente Emotionen und Gefühle“.

Das objektivierende Verhältnis zur Welt ermöglicht eine Kontrolle selbstgesteuerten, autonomen Handelns „von außen“. Auf dieser Grundlage werden subjektive Eigenleistungen zugleich als subjektunabhängig, objektiv darstellbar, begründbar und für andere nachvollziehbar. Wie die Entwicklungen in der Praxis zeigen, wirken Unternehmen gerade in Verbindung mit den neuen Anforderungen an das „Selbst“ verstärkt daraufhin, dass sich selbst gesteuertes und selbstverantwortliches Handeln in einer objektivierbaren Form vollzieht. Selbstgesteuertes Handeln soll je nach Bedarf dokumentierbar, begründbar und unter Bezug auf formelle Regeln kommunizierbar sein. Sein Niederschlag findet dies in unterschiedlichen Instrumenten und Verfahren, durch die eine Objektivierung subjektiver Leistungen zu Wege gebracht wird. Sie umfassen zum einen allgemeine verankerte Grundsätze über „sachgemäßes“ Handeln und zum anderen hieran anknüpfend Instrumente wie Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, die Orientierung an Kennzahlen und formalisierbaren Verfahren sowie Dokumentation und Begründung von Entscheidungen.

Die Konzepte der indirekten Steuerung und Kontextsteuerung (vgl. Abschnitt 2) gehen davon aus, dass das „Wie“ der Bewältigung von Arbeitsanforderungen und Lösen von Problemen allein dem Belieben der Arbeitskräfte obliegt. Was zählt, sind demnach nur mehr das Ergebnis und die Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen wie bspw. ein bestimmtes Budget. Übersehen wird damit aber, dass sich für die Unternehmen erhebliche Risiken ergeben. Fehlentscheidungen und -handlungen können zwar negativ sanktioniert, die Folgen einer Überschreitung des Budgets oder eine misslungenen Projekts aber kaum revidiert werden. Die Strategie der Objektivierung selbstgesteuerten Handelns hat in dieser Perspektive vor allem die Funktion Risiken selbstgesteuerten Handelns für das Management vorzubeugen. Entscheidend ist daher die prinzipielle Möglichkeit der Kontrollierbarkeit und nicht die permanente Kontrolle. Des Weiteren richtet sie sich vor allem darauf, dass die Objektivierung von den Arbeitskräften selbst vollzogen wird und in diesem Sinne eine Selbst-Objektivierung erfolgt.<sup>6</sup>

Ein Beispiel an dem sich sehr deutlich das Bestreben der Objektivierung subjektiver Leistungen zeigt, ist die Mobilisierung von Erfahrungswissen. Explizit und implizit richten sich neue Arbeits- und Organisationsformen auf die Nutzung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter im Unterschied zu der Vorstellung der wissenschaftlichen Betriebsführung, dass das Erfahrungswissen der Arbeitskräfte unzulänglich ist und durch wissenschaftlich begründetes (Planungs-)Wissen ersetzt werden kann. Bemerkenswert ist hier, dass zum einen sowohl in Wissenschaft wie Praxis unter Erfahrungswissen vor allem auch ein implizites Wissen verstanden wird (vgl. Plath 2000; Fischer 2000). Zum anderen wird jedoch in der Praxis und in Konzepten des Wissensmanagements nahezu fraglos davon ausgegangen, dass Erfahrungswissen nur

---

<sup>6</sup> Eine ausführlichere Darstellung und Begründung dieses Wandels der Kontrolle und deren Funktionen sowie damit entstehende neue Konfliktfelder findet sich Böhle u.a. 2008.

dann nützlich und nutzbar ist, wenn es ein explizites und objektiviertes Wissen ist. Hierauf richten sich Konzepte der Transformation von implizitem in explizites Wissen (Nonaka/Takeuchi 1997 und kritisch hierzu Porschen 2007) sowie in der wissenschaftlichen Diskussion die Forderung, dass Erfahrungswissen als berufliche Kompetenz rational reflektiert werden muss (vgl. Dehnbostel/Pahl 1997; Fischer 2000). Das dies auch etwas mit der (Fremd-)Kontrolle subjektiver Leistungen zu tun haben könnte, taucht hier kaum auf. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass dies in der Praxis auch explizit genannt wird. Aus der Sicht von Vorgesetzten und des Managements ist es in Unternehmen kaum denkbar, Erfahrungswissen als implizites Wissen ohne Anspruch auf Explizierung anzuerkennen und zu nutzen (vgl. Sevsay-Tegethoff 2007: 195 ff.). Als Grund hierfür werden nicht Zweifel an der sachlichen Zuverlässigkeit genannt, sondern in erster Linie Probleme des Umgangs mit einem solchen Wissen. Exemplarisch hierfür ist die Aussage: „das ist ganz einfach, weil sie damit die Kontrolle nicht mehr haben“ (ebd.: 220). Im Einzelnen werden hier Probleme in der mangelnden Dokumentierbarkeit, Zertifizierbarkeit und insbesondere fehlenden Transparenz gesehen.

Bemerkenswert an diesen empirischen Befunden ist, dass die gleichen Personen, die aus Managementsicht eine Objektivierung des Erfahrungswissens fordern, in ihrem eigenen Arbeitshandeln das implizite Erfahrungswissen als eine wichtige Grundlage ihrer beruflichen Kompetenz ansehen. Typisch hierfür sind Aussagen von Führungskräften: „Ich glaube schon daran [...] dass mein eigenes Erfahrungswissen in meinem beruflichen Alltag mehr eine Rolle spielt als vieles andere, was ich mir vielleicht irgendwann theoretisch angeeignet habe“ und „dann geht man an die schwierigen Entscheidungen ran und erkennt dann auch gefühlsmäßig, irgendwas hakt oder [...] kann man im nachhinein auch rational erklären, manchmal aber auch nicht“ (zitiert nach Sevsay-Tegethoff 2007: 210, 212).

Unsere These ist, dass die Subjektivierung von Arbeit dazu führt, dass es nun sehr viel stärker als in der Vergangenheit im Interesse der Arbeitskräfte ist, der (erfolgreichen) Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen ein höheres Gewicht beizumessen als der Orientierung an offiziellen Vorgaben für das „wie“ ihres Arbeitshandelns. Konnten in der Vergangenheit – auch bei selbstverantwortlicher und qualifizierter Arbeit – die Folgen einer organisatorischen oder technischen Beeinträchtigung der Qualität der Arbeit immer auch dem Management angelastet werden, so fällt dies nun sehr viel stärker in den Verantwortungsbereich der Arbeitskräfte selbst. Es kann und darf ihnen nicht (mehr) gleichgültig sein, wenn durch die Objektivierung ihres Handelns und Wissens notwendige Leistungen unterbleiben oder/und erschwert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass implizites Erfahrungswissen und erfahrungsgelernt-subjektivierendes Handeln nicht allein schon deshalb entwickelt und angewandt werden, weil sie notwendig sind. Sie können nur entwickelt und praktiziert werden, wenn dies durch die organisatorischen und technischen

Arbeitsbedingungen und -mittel ermöglicht und unterstützt wird.<sup>7</sup> Vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, dass nun das, was bisher bestenfalls als „tacit skills“ in Erscheinung trat, nun von den Arbeitskräften offensiv als notwendig und nützlich thematisiert wird. Im Besonderen könnte dies im Zusammenhang mit der geforderten Innovation und Kreativität auftreten (vgl. Abschnitt 4). Damit würde aber auch offensichtlich, dass die Erwartungen an eine rational-objektivierende Bewältigung von Arbeitsanforderungen keineswegs nur sachlich begründet sind – so wie dies insbesondere im Zusammenhang mit der Verwissenschaftlichung von Arbeit erscheint – sondern gerade bei selbstgesteuerter Arbeit vor allem zur Kontrolle von Arbeit dienen. Die nicht mehr nur verdeckte, sondern offensive Thematisierung von „Erfahrungswissen“, „implizitem Wissen“ und „tacit skills“ als Grundlagen beruflicher Kompetenzen wäre dementsprechend zugleich eine Zurückweisung neuer Formen der „Kontrolle durch Objektivierung“.

## 6 Perspektiven für eine nachhaltige Arbeitspolitik – offene Fragen

In der Auseinandersetzung mit neuen Belastungen und Gefährdungen im Arbeitsprozess wurde u.a. ein „relationales Belastungskonzept“ vorgeschlagen (Moldaschl 2001 u. 2005). Dies geht davon aus, dass sich (vor allem) bei komplexen Tätigkeiten Belastungen nicht kausal durch einzelne Belastungsfaktoren ergeben, sondern aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren, durch die eine Arbeitssituation beeinflusst wird. Belastungen ergeben sich demnach vor allem aus Spannungen und Konflikten zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen, wie auch widersprüchlichen Anforderungen. In dieser Perspektive geben die im Vorhergehenden umrissenen Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten der Subjektivierung von Arbeit Hinweise auf neuartige strukturelle Belastungskonstellationen und ihrer Ursachen bei neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation. In welcher Weise sie konkret auftreten, muss weiteren empirischen Untersuchungen vorbehalten bleiben. Ebenso auch die Frage, in welcher Weise sie im Rahmen der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitspolitik virulent thematisiert werden. Die Subjektivierung von Arbeit beinhaltet dabei zugleich die Gefahr, dass solche Belastungskonstellationen von den Arbeitskräften zwar erfahren, aber individualisiert und als persönliches Problem gedeutet werden. Eine Aufgabe wissenschaftlicher Untersuchungen besteht daher darin, neue Belastungen nicht nur zu identifizieren und zu beschreiben, sondern ihren strukturellen Charakter aufzudecken und bewusst zu machen. Erst auf dieser Grundlage wird aber auch deutlich, dass und in welcher Weise „in“ der Dezentralisierung und Flexibilisierung von

---

7 Siehe zu den technischen und organisatorischen Voraussetzungen für erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln unter Bezug auf Technik Martin 1995; Böhle 2001; Pfeiffer 2004; unter Bezug auf Organisation Bolte/Porschen 2006 und unter Bezug auf Qualifizierung Bauer u.a. 2006 sowie die Beiträge in Böhle u.a. 2004.

Arbeit auch neue Grundlagen und Potenziale für die Abwehr der Zumutungen der Selbstrationalisierung und die Sicherung sozialer Nachhaltigkeit liegen. Schlagwortartig formuliert liegen sie in Widersprüchlichkeiten zwischen den mit der Subjektivierung von Arbeit verbundenen Mechanismen der Selbstrationalisierung und den inhaltlichen Anforderungen an Arbeit: Die auf Selbstrationalisierung direkt und indirekt abzielende Verknappung von Ressourcen für Selbstkoordination, Orientierung an ökonomischer Berechnung und Rechenschaftigkeit sowie Objektivierung des Arbeitshandelns geraten in Konflikt mit der „eigentlichen“ Arbeit (Fachlichkeit), der geforderten Kreativität und Innovation sowie dem zur Bewältigung von Unplanbarem und Unwägbarkeiten notwendigen subjektivierenden Handeln und impliziten Wissen. Unsere These ist: Wenn die aufgezeigten Mechanismen der Selbstrationalisierung und das, was hierdurch behindert wird, erkannt werden, ergeben sich neue Möglichkeiten für eine nachhaltige Arbeitspolitik, in deren Mittelpunkt die Abwehr der mit „neuen Freiheiten“ verbundenen Gefahr der „Selbstüberforderung“ und „grenzenloser Arbeit“ steht bzw. stehen müsste.

## 7 Literatur

- Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter (2006): Hightech-Gespür. Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Böhle, Fritz (1982): Produktionsprozeß, Risiken und Sozialpolitik. Anregungen für ein Forschungskonzept, *Soziale Welt*, 33, 3/4, 346-364.
- Böhle, Fritz (2001): Alternativen in der Technikentwicklung. Nicht nur die Organisation, sondern auch die Technik bestimmt die Zukunft der Arbeit. Oder: Zur Kritik der Verwissenschaftlichung von Technik und Arbeit. In: Weber, W. G., Wehner, Th. (Hrsg.): *Erfahrungsorientierte Handlungsorganisation. Arbeitswissenschaftliche Ergebnisse zur computergestützten Facharbeit im Diskurs*, Zürich, 187-214.
- Böhle, Fritz (2003): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, M. and Voß, G. G. (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit*, 2. Aufl., München/ Mering, Rainer Hampp, 101-133.
- Böhle, Fritz (2004): Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen. Ein anderer Blick auf einfache Arbeit und Geringqualifizierte. In: Loebe, H. and Severing, E. (Hrsg.), *Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung*, Bielefeld, Bertelsmann,
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie; Sevsay-Tegethoff, Neşe (2008): Herrschaft durch Objektivierung. Zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen. In: Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (Hrsg.): *Macht und Herrschaft in der Zweiten Moderne (Veröffentlichung in Vorbereitung)*.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Neşe (Hrsg.) (2004): *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgelitetes Lernen und Arbeiten*, Wiesbaden, VS.

- Boltanski, Luc; Chiapello, Éve (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: Edition sigma.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): *Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brodbeck, Karl-Heinz (1999): *Entscheidung zur Kreativität*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Dehnbostel, Peter; Pahl, Jörg-Peter (1997): *Erfahrungsbezogenes Gruppenlernen in Betrieb und Schule*. In: *Berufsbildung*, Heft 44, 5-9.
- Deutschmann, Christoph (2003): *Industriesoziologie als Wirklichkeitswissenschaft*, *Berliner Journal für Soziologie*, 4, 477-495.
- Erpenbeck, John (1996): *Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung*. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Was kann ich wissen? Theorie und Geschichte von Lernkultur und Kompetenzentwicklung*. QUEM-Report, Heft 82, 5-10.
- Fischer, Martin (2000): *Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozesswissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens*, Opladen, Leske + Budrich.
- Funder, Maria (1999): *Paradoxie in der Reorganisation*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Gärtner, Christian; Lederle, Sabine (2006): *Der Rand ist die Heimat der Innovation – Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen*, Heft 21, Augsburg.
- Gleißmann, Wilfried (2003): *Der neue Zugriff auf das ganze Individuum – wie kann ich mein Interesse behaupten?* In: *Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering: Hampp, 2. Aufl., 255-273.
- Goleman, Daniel (1997): *Emotionale Intelligenz*, München, DTV.
- Hauschildt, Jürgen (2004): *Innovationsmanagement*. München: Franz Vahlen.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmungen*, München, Beck.
- Kotthoff, Hermann (1997): *Führungskräfte im Wandel der Unternehmenskultur – Quasiunternehmer oder Arbeitnehmer*, Berlin, Edition Sigma.
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung*. Berlin: Edition Sigma.
- Lohr, Karin (2003): *Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?* In: *Berliner Journal für Soziologie*, Heft 4/2003, 511-530.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1959): *Organizations*, New York, Wiley.
- Martin, Hans (Hrsg.) (1995): *CeA. Computergestützte erfahrungsgelenkte Arbeit*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York.
- Moldaschl, Manfred (1998): *Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte*. In: *ISF München et al. (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*, Berlin, Edition Sigma, 197-250.
- Moldaschl, Manfred (2001): *Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen*. In: *Lutz, Burkart (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit*, Berlin, Akademie-Verlag, 132-164.

- Moldaschl, Manfred (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, München/Mering, Rainer Hampp Verlag, 243-279.
- Moldaschl, Manfred, Voß, Günter G. (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit, 2. Aufl., München/Mering, Rainer Hampp.
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, 205-224.
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York: Campus, 105-149.
- Neumer, Judith (2007): Und täglich ruft das Meeting ... – Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen. München ISF: München Forschungsberichte.
- Nonaka, Ikuji; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt, New York, Campus.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchsprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): "Rentier' ich mich noch?" Neueste Strategiekonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pickhaus, Klaus; Urban, Hans-Jürgen (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik – Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 53, 631-639.
- Plath, Hans Eberhard (2000): Das hab ich halt so im Gefühl, IAB Materialien, 1, 8-9.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt, Suhrkamp.
- Porschen, Stephanie (2006): Wissensmanagement und kooperativer Erfahrungstransfer. Ein arbeitssoziologischer Zugang, Dissertation, Universität Augsburg.
- Porschen, Stephanie (2007): Austausch impliziten Erfahrungswissens - Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, im Erscheinen.
- Reckwitz, Andreas (2006): Das hybride Subjekte. Zur Transformation von Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne. Weilerswist: Vellbrück Wissenschaft.
- Rüdinger, Mathias; Vanini, Sven (1998): Das Tacit-Knowledge Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: Die Betriebswirtschaft, 467-480.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.
- Schwarzbach, Freya (2006): Entscheidungsfindung in Projektteams. Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Senghaas-Knoblach, Eva; Nagler, Brigitte; Dohms, Annette (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster, LIT.
- Sevsay-Tegethoff, Neşe (2004): Ein anderer Blick auf Kompetenzen. In: Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Neşe: Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Lernen und Arbeiten, Wiesbaden, VS, 267-286.

- Sevsay-Tegethoff, Nese (2007): Bildung und anderen Wissen. Zur „neuen“ Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wood, Stephen (1986): Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation. Die britische Labour-Process-Debatte, Prokla, 62, 74-104.