

# Dr. Werner Jackstädt-Zentrum

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Gesellschaftliche Individualisierung und betriebliche Innovation

---

Überlegungen zu Gegenstand und Auswirkungen einer  
überdehnten Instrumentalisierung von Subjektivität in  
der Arbeitswelt

Alexander Martin, Europa-Universität Flensburg

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 10

## **Impressum**

### Autor

Dr. Alexander Martin

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand  
der Fachhochschule und Europa-Universität Flensburg

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für  
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg  
Kanzleistr. 91-93  
24943 Flensburg

Europa-Universität Flensburg  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

August 2015 (leicht korrigierte Version vom August 2016)

ISSN: 2196-3347

## **Zusammenfassung**

Dieser in Teilen essayistisch gehaltene Aufsatz greift die aktuell geführte Diskussion über die Veränderung der betrieblichen Organisation von Erwerbsarbeit in Zeiten eines „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998) auf und wirft einen Blick auf zentrale Merkmale, Ursachen und Konsequenzen dieser Entwicklung. Vor dem Hintergrund eines spätestens seit den 1960er Jahren auszumachenden soziostrukturellen und soziokulturellen Gesellschaftswandels *einerseits*, sowie verschärften ökonomischen Wettbewerbsbedingungen *andererseits*, wird in diesem Beitrag die veränderte Erzeugung organisationaler Bindung und Kontrolle einer kritischen Analyse unterzogen. Gegenstand und Ausgangspunkt der Überlegungen bildet der durch neoliberale Transformationsbemühungen semantisch als „Befreiungsprojekt“ (Dörre 2012, S. 63) aufgeladene Kontroll- und Bindungsmechanismus der *Selbstverwirklichung*. Aus der nunmehr gegebenen Möglichkeit, neue Arbeits- und Organisationskonzepte als freiwillige Gabe und Zugewinn individueller Handlungsautonomie gegenüber den Beschäftigten darstellen zu können, resultiert eine in der Reziprozität des sozialen Handelns angelegte Verpflichtung zum Arbeiten in eben diesen neuen Strukturen. Betriebliche Bindung und Kontrolle werden somit über die Idee der Reziprozität als subversiv wirkender Integrationsmodus ermöglicht. Die Überlegungen münden in der These, dass die mittels einer *überdehnten instrumentalisierten Subjektivierung von Arbeit* erzeugte Bindung und Kontrolle die unternehmerische Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu vermindern droht. Mit der hier in Anschlag gebrachten Argumentation wird also der *dysfunktionale Charakter einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“* (Kocyba 2000) angesprochen. Problematisch scheint in diesem Zusammenhang vor allem die ökonomische Fundierung zu sein, die in letzter Konsequenz zur *Homogenisierung* sowie *Individualisierung und Entsolidarisierung* des betrieblichen Handelns führt. Insofern droht der Kontroll- und Bindungsmechanismus nicht nur wirkungslos zu werden, sondern entfaltet gleichsam auch einen negativen Einfluss auf die unternehmerische Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Der Schwerpunkt des vorliegenden Beitrags liegt auf der Analyse der diese Entwicklung konstituierenden Faktoren und Mechanismen. Insofern wird mit den Ausführungen der Grundstein gelegt, um den Gegenstand der betrieblichen „Instrumentalisierung von Subjektivität“ näher bestimmen und verstehen zu können, während hingegen die Darstellung der Auswirkungen dieser Entwicklung noch weitere Ausarbeitung bedarf und hier nur schemenhaft skizziert wird.

**Stichworte:** Gesellschaftlicher Wandel, Bindung, Kontrolle, Subjektivierung von Arbeit, betriebliches Sozialgefüge, Innovationsfähigkeit

## Vorbemerkungen

Diesem Aufsatz sind meines Erachtens einige Bemerkungen voranzustellen, die dazu dienen sollen, den geltungstheoretischen Status der gemachten Aussagen zu präzisieren. Dies betrifft in erster Linie die von mir angeführten *Konsequenzen einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“*. Die hervorgebrachten Argumente sind nicht als eine bis ins Detail empirisch belegte Zeitdiagnose zur aktuellen Verfasstheit von Erwerbsarbeit zu verstehen, sondern beschreiben eine sich (immer noch) am Horizont in ersten Konturen abzeichnende und somit theoretisch denkbare *Dystopie* über die mögliche Verfasstheit von Erwerbsarbeit. Mit meinen Ausführungen rekurriere ich somit auf die „innere Logik der besonderen Funktionsweise dieser neuen Formen von Arbeitskraftnutzung“ (Moldaschl & Voß 2003, S. 18) und nicht auf die momentan empirisch feststellbare Beschaffenheit postindustrieller Erwerbsarbeit. Gleichwohl schließt dies meines Erachtens nicht aus, dass für die eine oder andere zeitdiagnostische Aussage empirische Belege angeführt werden können. Dies erfolgt schon alleine deshalb, um nicht vollkommen den Bezug zur „Außenwelt“ zu verlieren. Diese empirischen Befunde betreffen vornehmlich die Auswirkungen auf die Beschäftigten selbst (vgl. etwa Honneth 2010b; Honneth & Hartmann 2010; Moosbrugger 2012). Die Stoßrichtung einer humanistisch ausgerichteten Künstlerkritik (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 79-84; Lessenich 2012, S. 224-242) behandle ich aber trotz aller Vitalität und Relevanz in diesem Beitrag nachrangig. Im Vordergrund steht vielmehr eine funktional angelegte „immanente Kritik“, die davon ausgeht, dass die potenziell gefährdete Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bereits „als Vernunftanspruch in die Strukturen der gesellschaftlichen Reproduktion selbst eingebaut ist“ (Honneth 2010a, S. 81). Ich bin der Meinung, dass sich solch eine Kritik formulieren lässt, ohne einer kapitalistischen Verwertungslogik das Wort reden zu müssen.

Ausgangspunkt für die hier in Anschlag gebrachte Kritik ist der Umstand, dass sich die augenblicklich zu verzeichnende Verfasstheit von Erwerbsarbeit an einem Punkt zu befinden scheint, an dem diese beginnt, das zu zerstören, was sie voraussetzt. Die Rede ist von der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Für diese These lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt meines Erachtens nur bedingt belastbare empirische Belege anführen. Letztlich dürfte es dafür noch zu früh sein. Die Auswirkungen einer veränderten Organisation von Erwerbsarbeit auf die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit scheinen sich zum jetzigen Zeitpunkt in einem frühen Stadium der Entfaltung zu befinden. Damit verbunden ist auch der Umstand, dass sich die Auswirkungen dieser Entwicklung, sofern diese denn schon bestehen mögen, durch eine Reihe alternativer Handlungsweisen kompensieren lassen. Sie können daher nur bedingt lokalisiert und zugeordnet werden. Dies, so denke ich, ändert jedoch nichts an der *grundsätzlichen Stichhaltigkeit* der vorgebrachten Argumentation.

Unabhängig von diesen Punkten ist in Rechnung zu stellen, dass gewisse empirische Belege den hier gemachten Aussagen auch widersprechen können. Durch die Fokussierung auf die *Beschäftigtengruppe der Hochqualifizierten* begegne ich diesem Problem ein Stück weit. Nichtsdestotrotz ist eine gewisse (empirische) Unschärfe in meiner Argumentation nicht ganz von der Hand zu weisen. Gerade im Bereich der hochqualifizierten Beschäftigten ist die soziale Welt heterogen und zeichnet sich durch ein hohes Maß an gegenläufigen und widersprüchlichen Tendenzen aus (vgl. Honneth 2010b, S. 207). Von der Problematik einmal abgesehen, ob eine Kritik vom subjektiven Standpunkt zumindest in Teilen indoktriniertes und bis „in ihre Triebe hinein“ (Marcuse 2005, S. 26) manipuliertes Betroffener überhaupt sinnvoll zu entfalten ist, macht es auch einen Unterschied, welche Beschäftigungsgruppe innerhalb der Hochqualifizierten den Überlegungen zu Grunde gelegt wird. Auch wenn dies hier eher implizit verbleibt, so spreche ich im Folgenden über die Beschäftigungsgruppe der Hochqualifizierten, die bereits heute Gegenstand des viel zitierten (und kontrovers diskutierten) Fachkräftemangels ist. Gerade hier scheint sich der dysfunktionale Charakter der Bindung und Kontrolle mittels einer überdehnten ökonomischen Selbstverwirklichung in besonderer Prägnanz zu zeigen (vgl. auch Kotthoff 2013b). Für den vorliegenden Aufsatz ist also abschließend zu sagen, dass nicht eine faktisch gegebene und zu beobachtende soziale Welt beschrieben wird, sondern vielmehr ein Bild entworfen wird, das aktuelle Anzeichen und Phänomene zum Anlass nimmt und versucht, die ihnen innewohnende Entwicklungslogik zu rekonstruieren. Insofern geht der vorliegende Aufsatz über gegebene empirische Sachverhalte hinaus. Auch wenn meines Erachtens wenig dafür spricht, es kann auch anders kommen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Wandel von Erwerbsarbeit</b> .....	<b>10</b>
	2.1 Fordistisch organisierte Erwerbsarbeit .....	10
	2.2 Gesellschaftliche Individualisierung .....	12
	2.3 Ökonomische Krise des Fordismus .....	14
<b>3</b>	<b>Merkmale der neuen Arbeitswelt</b> .....	<b>15</b>
	3.1 Subjektivierung .....	16
	3.2 Ökonomisierung und Vermarktlichung .....	19
	3.3 Flexibilisierung und Dezentralisierung .....	23
	3.4 Zusammenfassung .....	26
<b>4</b>	<b>Instrumentalisierung von Subjektivität</b> .....	<b>27</b>
	4.1 Objektivierung von Subjektivität .....	29
	4.2 Aktivgesellschaft .....	30
	4.3 Leistungsgesellschaft .....	33
	4.4 Befreiung und Authentizität .....	35
	4.5 Reziprozität .....	38
	4.6 Subversivität .....	41
	4.7 Verlust von Arbeit und Status .....	42
	4.8 Zusammenfassung .....	43
<b>5</b>	<b>Auswirkungen</b> .....	<b>44</b>
	5.1 Ökonomische Homogenisierung .....	45
	5.2 Individualisierung und Entsolidarisierung .....	48
<b>6</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b> .....	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>53</b>

## 1 Einleitung

Deutschmann (2001, S. 62-65) macht in einem interessanten Aufsatz darauf aufmerksam, dass sich für Unternehmen aufgrund des strukturellen Wandels der Arbeitswelt, der plakativ auch als Übergang von der tayloristischen Produktionsgesellschaft hin zu einer postindustriellen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft auf den Punkt gebracht wird (vgl. für viele Touraine 1971; Bell 1973; Rifkin 1995, 2011; Castell 2001; Stehr 2001), ein bekanntes Problem in nunmehr verschärfter Form stellt: Durch die fortschreitende Technisierung und Tertiarisierung von Arbeit und eine in inhaltlicher Hinsicht nur noch bedingt nachvollziehbare Tätigkeit der hochqualifizierten abhängig Beschäftigten wird dem Management in immer stärkerem Maße die Möglichkeit genommen, die durch diese Beschäftigtengruppe tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung hinreichend kontrollieren zu können (vgl. ergänzend Malsch 1987; Minssen 1990). Die angestammten Formen der Kontrolle und Sanktion, obgleich schon immer defizitär für die Erzeugung tatsächlicher Arbeitsverausgabung (vgl. Berger 1995), scheinen im Rahmen postindustrieller Erwerbsarbeit ausgedient zu haben, um das altbekannte Transformationsproblem von Arbeit (vgl. Hirsch-Kreinsen 2008, S. 271-272; Minssen 2012, S. 31-36) hinreichend lösen zu können. Der benannte Konflikt resultiert grundsätzlich aus dem Wunsch der Beschäftigten nach Einbringung ihrer Subjektivität in den Arbeitsprozess (vgl. Holtgrewe 2002, S. 1-3). Zum Konflikt kommt es insofern, als dass aus Sicht des Taylorismus die Trennung von Person und Arbeitskraft als elementare Funktionsbedingung für eine effiziente Leistungserstellung erachtet wird (vgl. hierzu ausführlich Kieser 2006). Tayloristische Arbeitsstrukturen und Rationalisierungsstrategien folgen durch die möglichst weitgehende Ausschaltung des „Eigensinn[s] der Arbeitskraft“ (Malsch 1987, S. 78) daher immer „einem doppelten Zweck: der Effizienzsteigerung und der Lösung des Kontrollproblems“ (Lohr 2003, S. 512).

Technologische Rationalisierung und Tertiarisierung von Arbeit erfordern ein relativ hohes Maß an persönlichem Engagement, Wissen und Subjektivität der Beschäftigten für die erfolgreiche Bewältigung ihrer nunmehr komplexen Arbeit (vgl. Deutschmann 2001, S. 59-60). Darüber hinaus kommt es durch den zunehmenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auch im Bereich vermeintlich „einfacher“ Arbeitstätigkeiten zu veränderten Möglichkeiten, sich der Kontrolle des Managements bewusst entziehen zu können (vgl. Malsch 1987; Minssen 1990). Die zunehmende Technologisierung von Arbeit muss also nicht ausschließlich zur Erhöhung der Kontrollmöglichkeiten des Managements (vgl. Braverman 1974; Sennett 1998) führen, sondern „gibt dem Personal zudem ein neuartiges Drohpotential der Datenmanipulation und der Wissenszurückhaltung an die Hand“ (Malsch 1987, S. 79). Die wissensintensive Informationsarbeit wird wiederum von einer Beschäftigungsgruppe erbracht, die sich in besonderem Maße mit ihrer Arbeitstätigkeit und ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzt und hierarchischen Organisationsstrukturen, klar

definierten Arbeitsabläufen, engmaschigen Kontrollstrukturen und prädeteterminierten Karrierewegen tendenziell eher skeptisch gegenübersteht (vgl. Baethge 1991; Kleemann et al. 2003, S. 82-83; Hays 2013). Aufgrund gesellschaftlicher Prozesse der Individualisierung (vgl. Beck 1983; Honneth 2010b, S. 208-213) bzw. in der „individualisierten Moderne“ (Dörre 2012, S. 22) stehen die Beschäftigten ihrer Arbeitstätigkeit also zusehends *different* gegenüber. Oder anders formuliert: Tradierte tayloristisch-fordistische Arbeits- und Organisationsstrukturen geraten aufgrund veränderter gesellschaftlicher Wert- und Anspruchshaltungen seitens der Beschäftigten immer stärker unter *Mobilisierungs- und Legitimationsdruck* (vgl. Boltanski & Chiapello 2006).

Die aus dieser Entwicklung resultierenden Konsequenzen werden in der Arbeits- und Industriosozologie seit fast drei Jahrzehnten unter verschiedenen Stichworten, wie etwa *Subjektivierung, Entgrenzung* oder *Dezentralisierung von Arbeit*, diskutiert (vgl. für viele etwa Deutschmann 1989, 2001, 2002; Baethge 1991; Hirsch-Kreinsen 1994, 1995; Behr 1995; Pongratz & Voß 1997; Voß & Pongratz 1998; Holtgrewe 2002; Kocyba 2000; Voß 2001, 2007; Gerst 2002; Kleemann et al. 2003; Moldaschl 2003; Kunda 2006; Voss & Warsewa 2006; Honneth 2010a, 2010b; Honneth & Hartmann 2010; Voswinkel 2011; Dörre 2012; Kleemann 2012; Moosburgger 2012). Bei allen Differenzen (vgl. etwa Kleemann 2012) verdeutlicht dieser Diskurs, dass die Beschäftigten zusehends die Befriedigung ihrer subjektiven Bedürfnisse in und durch Erwerbsarbeit verwirklicht sehen möchten. Eine Reihe kritischer Autoren, die insbesondere den „Ideologiecharakter von Subjektivität“ (Kleemann 2012, S. 10) betonen, zeigt in diesem Zusammenhang, dass sich im Rahmen der posttayloristischen Organisation von Erwerbsarbeit mittlerweile zwar veränderte, aber nicht unbedingt minder wirkungsvolle Mechanismen der Bindung und Kontrolle etabliert haben. Unternehmen sind offensichtlich in der Lage, trotz oder gerade aufgrund der vermeintlichen Subjektivität der Beschäftigten, diese zum Verbleib im jeweiligen Unternehmen und zur Erbringung der gewünschten Arbeitsleistung zu „motivieren“. Durch einen vielschichtigen und komplexen Prozess der „Instrumentalisierung von Subjektivität“ (Kocyba 2000) bzw. einer „Instrumentalisierung von Selbstverwirklichungsansprüchen“ (Honneth 2010b, S. 215) mittels des Ideals des eigenverantwortlich agierenden „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß & Pongratz 1998; Voß 2001; Voß 2007) ist es Unternehmen vor dem Hintergrund neoliberaler bzw. neosozialer Umwälzungen (vgl. Ptak 2007; Reitzig 2008; Lessenich 2008; Dardot & Laval 2013) gelungen, die auf gesellschaftlicher Ebene veränderten Erwartungs- und Anspruchshaltungen aufzugreifen und so zu transformieren, dass diese nicht mehr in Konflikt zu den grundsätzlichen Funktionsanforderungen der kapitalistischen Wirtschaft stehen (vgl. Boltanski & Chiapello 2006; Honneth 2010b, Honneth & Hartmann 2010). Im Gegenteil: Es scheint vielmehr so, als ob Subjektivität „inzwischen zu einer eigentümlich mißbrauchten Produktivkraft der kapitalistischen Modernisierung geworden“ (Honneth 2010b, S. 214) ist.



Im Rahmen der Modernisierung der Organisation von Erwerbsarbeit ist es also zu einer „Verkehrung“ der Subjektivitätsidee gekommen und zwar in derlei Gestalt, dass diese nun den Beschäftigten als normative Forderung gleichsam „von außen“ entgegengebracht wird (vgl. Honneth 2010b, S. 216-218). Subjektivität, Individualität und Selbstverwirklichung als normative Leitideen der Moderne scheinen im Zuge dieses Umkehrungsprozesses „ihre emanzipatorische Bedeutung verloren oder gewandelt zu haben [...], weil sie vielerorts zu bloß legitimierenden Begriffen einer neuen Stufe der kapitalistischen Expansion geworden sind“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 222).

Die ökonomisch fundierte Vereinnahmung der Beschäftigten und ihrer Selbstverwirklichungsansprüche führt, so die noch näher darzulegende These des vorliegenden Aufsatzes, zu einer Verminderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und gefährdet den Bestand der Organisation als ein mehr oder weniger sozial integriertes System (vgl. etwa Deutschmann et al. 1995; Hirsch-Kreinsen 1995; Honneth 2010b; Honneth & Hartmann 2010; Dörre 2012). Soziale Integration und betriebliche Gemeinschaft erhalten vor dem Hintergrund einer (verstärkten) Ökonomisierung des Handelns aller Organisationsmitglieder und eines damit einhergehenden „strukturellen Egoismus“ (Deutschmann et al. 1995, S. 445; vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429) bzw. aufgrund der „Autonomisierung von Managementinteressen“ (Dörre 2012, S. 75) den Status beliebig austauschbarer Handlungsmittel. Sofern Organisationsmitglieder aufgrund einer ökonomisch oktroyierten Individualisierung überhaupt noch in der Lage sind, nachhaltige soziale Beziehungen einzugehen (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 235-238; vgl. auch Sennett 1998), erscheint eine wie auch immer geartete Integration in das betriebliche Sozialgefüge als ein flüchtiges und für die Erreichung individueller Vorteile instrumentalisiertes, und gerade in dieser Hinsicht *vermarktlichtes Handlungsmittel*. Eine krisenresistente Integration der Organisationsmitglieder dürfte daher kaum mehr existent sein, zumindest dürfte die betriebliche restriktive soziale Integration in zunehmendem Maße prekär werden.

Insofern lässt sich argumentieren, dass mit der evozierten Verschiebung der innerbetrieblichen Kampflinien in Richtung „jeder gegen jeden“ ein Zustand der „Anomie“ (Durkheim 1998) am Horizont aufzuziehen droht, in welchem sich Organisationen bzw. „organisierte Ordnungen“ aufzulösen beginnen (vgl. dazu beispielsweise Joas & Knöbl 2004, S. 50-71). Soweit muss man nicht gehen. Abgesehen von den heute schon feststellbaren Pathologien der neuen Arbeitswelt auf der Individualebene (vgl. Honneth 2010b, S. 218-221; Moosbrugger 2012, S. 17-24; DAK Forschung 2013; Techniker Krankenkasse 2013), ist jedoch anzunehmen, dass unter der fortschreitenden Ökonomisierung des Handelns aller betrieblichen Akteure die *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen* letztlich

leiden dürfte (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 425-433; Dörre 2012, S. 78-81). Studien aus der Innovationsforschung stützen diese Vermutung und weisen unter anderem darauf hin, dass etwa ein Mindestmaß an betrieblicher Heterogenität und Diversität notwendig für das Hervorbringen erfolgreicher Innovationen und den Erhalt der Innovationsfähigkeit ist (vgl. etwa Miron et al. 2004; Van de Ven et al. 2008; Garud et al. 2011; Vergne & Durand 2011). Verschiedenheit scheint aber, wie die späteren Ausführungen hoffentlich verdeutlichen, aufgrund der „Ökonomisierung und Vermarktlichung“ des betrieblichen Handelns im Zuge des sich momentan einstellenden Wandels von Erwerbsarbeit langfristig auf der Strecke zu bleiben.

## **2 Wandel von Erwerbsarbeit**

Die fordistische Verfasstheit und Organisation von Erwerbsarbeit, die zumeist vor der Folie eines idealisiert dargestellten industriellen Großunternehmens verdeutlicht wird (vgl. Dörre 2012, S. 50-51; ausführlich hierzu Wolf 1999), hat spätestens seit Mitte der 1980er Jahre erhebliche Umwälzungen und Veränderungen erfahren. In Abwendung vom militärisch-bürokratisch ausgerichteten Industriebetrieb, wie dieser in der Zeit des „Konzernkapitalismus“ (Boltanski & Chiapello 2006, S. 57) nach dem Zweiten Weltkrieg zumindest in Kontinentaleuropa weit verbreitet war, finden in Reaktion auf veränderte gesellschaftliche Wert- und Anspruchshaltungen sowie aufgrund verschärfter ökonomischer Rationalisierungszwänge vermehrt „neue“ betriebliche Arbeits- und Organisationskonzepte Anwendung. Arbeit unterliegt, etwas anders ausgedrückt, zusehends veränderten *Regulationsimperativen*. Die zu beobachtende Veränderung der Organisation von Erwerbsarbeit ist in verschiedenen Ursachen begründet, die sich überlagern, gegenseitig beeinflussen und in Summe zu einer relativ heterogenen Veränderung der Arbeitswelt führen. Von den verschiedenen Ursachen möchte ich mich im Folgenden auf die *Prozesse der gesellschaftlichen Individualisierung* (Abschnitt 2.2) sowie auf die *ökonomische Krise des Fordismus* (Abschnitt 2.3) konzentrieren. Da diese Gegenstandsbeschreibungen und Entwicklungsprozesse meines Erachtens nur in Referenz auf „den“ Fordismus zu verstehen sind, den ich hier vereinfachend als die bis Ende der 1980er Jahre dominante (kapitalistische) Organisationsform betrieblicher Erwerbsarbeit auffasse, beginne ich mit einigen einführenden Anmerkungen „zum“ Fordismus (Abschnitt 2.1).

### **2.1 Fordistisch organisierte Erwerbsarbeit**

Die sich im Zuge der Industrialisierung herausgebildete Organisationsform normaler Erwerbsarbeit wird begrifflich als Fordismus bzw. Taylorismus auf den Punkt gebracht (vgl. hierzu etwa Sennett 1998, S. 49-56; Kieser 2006; Dörre 2012, S. 46-51). Eingebettet in einen zumindest in Deutschland dem gesellschaftlichen Solidaritätsprinzip verpflichteten und arbeits- und sozialpolitisch in relativ hohem Maße intervenierenden Wohlfahrtsstaat (vgl.

Lessenich 2008, S. 59-72), wird mit Fordismus die betriebliche Einführung standardisierter Arbeitsabläufe bezeichnet, während der Taylorismus in Anlehnung an die positivistische Idee des „Scientific Management“ eine bestimmte Art der rationalen Betriebsführung verkörpert. Beide Aspekte bedingen sich gegenseitig, wobei der Taylorismus als ein auf Effizienz ausgerichtetes „Rationalisierungsleitbild“ (Deutschmann et al. 1995, S. 439) die fordistische Organisation von Arbeit voraussetzt, diese durch Verweis auf vermeintliche Effizienzversprechungen gleichzeitig aber immer auch ein Stück weit legitimiert. Im Vordergrund der Ausgestaltung der Arbeitsstrukturen steht dabei zumeist die Realisierung größenbedingter Wettbewerbsvorteile. Insofern handelt es sich bei „dem“ Fordismus um „spezifische Verknüpfungen von Massenproduktion und Massenkonsum sowie eine darauf gegründete Lohnarbeitsgesellschaft“ (Dörre 2012, S. 47).

Die Rede vom „Fordismus-Taylorismus“ bezeichnet im Weiteren zwei wesentliche Aspekte (vgl. Kratzer & Sauer 2003, S. 94): *Zum einen* die Idee der betrieblichen Rationalisierung mittels engmaschiger Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle. Dabei stellen die Trennung von zentraler Planung und dezentraler Ausführung sowie der Versuch einer beständigen Vereinfachung von Tätigkeiten durch das Prinzip der Arbeitsteilung inklusive einer möglichst weitgehende „Wissensenteignung“ der abhängig Beschäftigten (vgl. Malsch 1987, S. 79-80) den Kern der fordistischen Arbeitsorganisation dar (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 434). Das unternehmerische Handeln richtet sich vornehmlich am *Prinzip der Effizienz* aus und strebt die *fortwährende Optimierung der Leistungserstellung* an. Prototypisch für die fordistische Organisation von Erwerbsarbeit ist das streng hierarchisch organisierte Großunternehmen, das nicht zuletzt aufgrund seiner (im Gegensatz zum patriarchischen Unternehmen) objektiven Leistungsbewertung, der Verkörperung technischer Machbarkeits- und Unverletzbarkeitsutopien und einer verlässlichen „Strukturierung von Zeit“ (Sennett 1998) immer auch ein Demokratie- und Sicherheitsversprechen impliziert (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 56; Dörre 2012, S. 48). *Zum anderen* wird mit dem „fordistischen Kapitalismus“ eine bestimmte Ausprägung der institutionell geregelten Verfasstheit betrieblicher Erwerbsarbeit bezeichnet, die sich in erster Linie dadurch auszeichnet, dass das unternehmerische Streben nach Effizienz und Gewinn durch staatliche Eingriffe begrenzt und Wohlstand sozial verteilt wird (vgl. ausführlich Lessenich 2008). Kurzum, mit dem „fordistischen Kapitalismus“ der Nachkriegszeit wird zumindest in Deutschland eine Wirtschafts- und Gesellschaftsform bezeichnet, die zwar das Streben nach Effizienz und Gewinn ins Zentrum ihrer Bemühungen stellt, sich gleichwohl immer auch (ein Stück weit) dem Allgemeinwohl verpflichtet sieht, und sei dies letztlich nur aufgrund der Notwendigkeit, sich gegenüber Kritik verteidigen und gesellschaftliche Legitimation erlangen zu müssen (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 129-145).

Als Merkmale der institutionellen Verfasstheit fordristischer Erwerbsarbeit lassen sich *idealiter* eine Reihe distinktiver Einzelmerkmale anführen (vgl. Kratzer & Sauer 2003, S. 94-96 und S. 115-116): (1) *Institutionell abgesicherte Beschäftigung in Vollzeit*, wobei der Arbeitgeber sich gegenüber den Beschäftigten verpflichtet fühlt, für das Beschäftigungsverhältnis mehr oder weniger lebenslänglich zu sorgen; (2) *zeitliche und räumliche Trennung* von Arbeit und Privatleben; (3) *Normierung* der Leistungsbewertung und Entgeltbemessung; (4) Prinzip der *unbestimmten Leistungsverpflichtung*; (5) *direkte Kontrolle*; (6) *Trennung von Denken und Handeln*; (7) *Verlagerung des Interessenskonflikts* auf die gesellschaftliche Ebene; (8) institutionelle Stabilisierung durch weitreichende *arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen*; sowie die (9) *Transformation von Unsicherheit* durch das Management. Zusammenfassend lässt sich „der“ Fordismus der Nachkriegszeit aufgrund der ausgeweiteten „Institutionalisierung von Arbeitermacht“ auch als eine längere Phase relativer sozialer Stabilität und Sicherheit charakterisieren (vgl. Dörre 2012, S. 48), die sich unter anderem durch ein Mindestmaß an Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit auszeichnete.

## 2.2 Gesellschaftliche Individualisierung

Mit der notwendigen Skepsis und unter Vermeidung holzschnittartiger Idealisierungen lässt sich die Entwicklung der westlichen Nachkriegsgesellschaften *im Großen und Ganzen* als Prozess der sukzessiven Zunahme von persönlicher Individualität, Subjektivität und Freiheit auffassen (vgl. Honneth 2010b, S. 208-213; Honneth & Hartmann 2010, S. 226). Auch wenn die Ansichten, was konkret unter Individualisierung zu verstehen ist, keineswegs einheitlich sind (vgl. Honneth 2010b, S. 202-208), kann für die Entwicklung der westlichen Gesellschaft *zunächst und vorläufig* behauptet werden, dass wohl zu keinem Zeitpunkt in der Geschichte ein Großteil der Menschen so „frei“ in ihren Entscheidungen und Wahlmöglichkeiten war, wie dies wohl momentan der Fall ist (oder zumindest prinzipiell der Fall sein könnte). Die Entwicklungsgeschichte der westlichen Gesellschaft lässt sich bei allen existierenden Problemen, wie etwa der Diskriminierung von Minderheiten, einer nicht so richtig gelingenden sozialen bzw. kulturellen Integration großer Teile der Bevölkerung und einer mitunter nahezu vollständigen Exklusion ganzer gesellschaftlicher Gruppen von der Teilnahme an wirtschaftlicher Prosperität, als Prozess der „Befreiung“ immer größerer Teile der Bevölkerung aus strukturellen Zwängen und als „Abbau von rigiden Verhaltenszumutungen“ (Honneth 2010b, S. 211) interpretieren.

Auch wenn mit der Entwicklung hin zu mehr Individualität und Subjektivität schwerwiegende Probleme der persönlichen Lebensgestaltung und Identitätsbildung verbunden sind und im Zuge dessen oftmals kaum zu erfüllende (widersprüchliche bzw. unklare) Anforderungen an die Individuen gestellt werden (vgl. etwa Beck 1983; Sennett 1998; Bauman 2003, 2008), kann zusammenfassend unter Individualisierung der Umstand verstanden werden, dass sich

immer größere Teile der Gesellschaft als *handlungsmächtige Subjekte* wahrnehmen, eine mehr oder weniger *individuelle Identität* entwickeln und nicht mehr davon ausgehen, dass ihnen gesellschaftliche Verhältnisse als dinghafte „soziale Tatbestände“ und „äußere Zwänge“ (vgl. Durkheim 1995) unverrückbar gegenüber stehen. Dabei gilt, dass Individualität bzw. „Subjektivität [...] kein Substanz-, sondern ein Relationsbegriff [ist], bezeichnet also nicht die Person selbst in ihrer jeweiligen Strukturiertheit, sondern ein bestimmtes Verhältnis der Person [...] zu sich selbst als auch das Verhältnis der Person zu ihrer Umwelt“ (Schimank 2013, S. 53). Unter Subjektivität wird also das Ausmaß der Bewusstheit über die Einzigartigkeit von Personen in Relation zu anderen Personen und Institutionen bezeichnet, wobei unter *Subjektivierung* als kontinuierlicher Prozessbegriff die beständige Erweiterung dieses Bewusstseins verstanden wird. Individualität bzw. Subjektivität als Resultat miteinander verschränkter soziostrukturell-materieller sowie soziokulturell-romantischer Wandlungsprozesse (vgl. Honneth 2010b, S. 208-213) bringt letztlich zum Ausdruck, dass sich die gesellschaftlichen „Mitglieder [...] um ihrer Zukunftschancen willen zum Zentrum ihrer eigenen Lebensplanung und Lebensführungen“ (Honneth 2010b, S. 210) machen. Menschen betrachten sich somit immer stärker als autonome und autonomiefähige Individuen und kämpfen in vielen gesellschaftlichen Bereichen für ihr Recht auf Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung, Einflussnahme bzw. für die Ausweitung ihres Entscheidungs- und Handlungsspielraumes.

Im Zuge der spätestens seit Beginn der 1970er Jahren aufkommenden Tendenzen der Individualisierung und unter dem einschüchternden Eindruck totalitärer und relativ rücksichtslos agierender Staaten, erinnert sei an den Vietnamkrieg oder den Umgang mit „Individualität“ in den Staaten des ehemaligen Ostblocks, ist es kaum verwunderlich, dass auch die Arbeitswelt und der „subjektlose Fordismus“ unter spürbaren Mobilisierungs- und Legitimationsdruck geraten sind (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 129-145). Nicht zuletzt aufgrund der hervorgebrachten Künstlerkritik, die unter Bezugnahme auf das marxistische Theorem der Entfremdung vor allem das mit dem fordistischen Kapitalismus einhergehende Maß an Unterdrückung und Fremdbestimmung in und durch die Arbeit kritisiert (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 79-84; Dörre 2012, S. 53-54; Lessenich 2012, S. 224-242), wird die Arbeitswelt von den (hochqualifiziert) abhängig Beschäftigten zusehends als *legitimer Ort der Selbstverwirklichung und Identitätsbildung* erachtet. Die für den Fordismus konstitutive Trennung von Person und Arbeitskraft erscheint somit zunehmend problematisch. Kurz, der fordistische Kapitalismus befindet sich zusehends in einer Legitimationskrise.

### 2.3 Ökonomische Krise des Fordismus

Der fordistische Kapitalismus sieht sich darüber hinaus aber noch einem weiteren Phänomen ausgesetzt, das in erster Linie aus der kapitalistischen Markt- und Verwertungslogik selbst resultiert (vgl. hierzu Boltanski & Chiapello 2006, S. 39-42; Lessenich 2012, S. 132-141). Die *ökonomische Krise des Fordismus* bezeichnet den Sachverhalt, dass vor dem Hintergrund einer Reihe dezidierter Faktoren – wie etwa der Globalisierung und Internationalisierung, dem Aufkommen neuer Wettbewerber, einer stagnierenden Nachfrage und Tendenzen der Überakkumulation, einer drastischen Überschuldung von Staaten, der Ausbeutung und schwindenden Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen oder auch Tendenzen eines regionalen Protektionismus – die durch den kapitalistischen Fordismus kontinuierlich verfeinerte Spirale der Produktivitäts- und Gewinnsteigerung in großen Teilen an ihr Ende gekommen ist (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 436-440; 1995, S. 422-424; Dörre 2012, S. 51-54). Unter der ökonomischen Krise des Fordismus ist also der Sachverhalt zu verstehen, dass aufgrund veränderter Wettbewerbsbedingungen die angestammten Prinzipien einer hochgradig zentralisierten und auf die effiziente Massenproduktion hin ausgerichteten Unternehmenssteuerung ihre Rationalisierungsgrenzen erreicht haben bzw. sich daran stoßen. Insbesondere, aber keineswegs ausschließlich, wird dies in Wettbewerbsumfeldern mit einer erhöhten *Komplexität und Dynamik der Umwelt*, in so genannten „high-velocity environments“ (Eisenhardt 1989), deutlich. Vor dem Hintergrund nur noch bedingt ex ante identifizier- und prognostizierbarer Entwicklungen und der sich hieraus ergebenden Notwendigkeit der fortlaufenden Anpassung scheint die (relativ starre) tayloristisch-fordistische Organisation von Erwerbsarbeit als nicht mehr tragfähig genug, um den ständig wechselnden Anforderungen eines komplex-dynamischen und zugleich gesättigten Marktes gerecht zu werden.

Die neuen unternehmerischen Primare der flexiblen Spezialisierung der Leistungserstellung, der forcierten Internationalisierung sowie der Fokussierung auf Innovationen lassen sich entsprechend als Versuch auffassen, dem erhöhten Wettbewerbsdruck zu begegnen (vgl. Piore & Sabel 1984; Sennett 1998; Dörre 2012, S. 54-57). Zur Verwirklichung flexibilitäts- und innovationsorientierter Wettbewerbsstrategien sind wiederum veränderte Organisations- und Arbeitskonzepte, und damit eine Abkehr von der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation, erforderlich. Im Zuge dieses Anpassungsprozesses wird nun vielmehr „eine ‚ganzheitliche Arbeitskraftnutzung‘ angestrebt, die den Arbeitnehmer zum Mitgestalter des Arbeitsprozesses macht und seine konstruktiven und kreativen Potentiale möglichst umfassend einbeziehen sollte“ (Voss & Warsewa 2006, S. 131). Als Reaktion auf das nachlassende unternehmerische Wachstum sollen also durch eine „ganzheitliche Arbeitskraftnutzung“ weitere betriebliche *Rationalisierungsreserven* erschlossen werden. Mit anderen Worten: Spätestens Mitte der 1980er Jahre wurde erkannt, dass die Beschäftigten

nicht rein als dispositive Größe in den Arbeitsprozess mechanisch einzubringen sind, sondern vielmehr „kreative Potenziale“ verkörpern, die in Bezug auf ihre Arbeitsleistung noch nicht hinreichend ausgeschöpft sind und die gerade im „Innovationswettbewerb“ (Hübner 2002, S. 3) einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2003, S. 6-8). Entgegen der tayloristischen Grundprämisse wird also nicht mehr davon ausgegangen, dass „die Leistungsfähigkeit von Organisationen [...] gerade darauf [basiert], dass sie von den Besonderheiten, Beschränkungen und Unzuverlässigkeiten menschlicher Individuen abstrahier[t]“ (Holtgrewe 2002, S. 202). Das Gegenteil scheint neuerdings der Fall zu sein: Mit zunehmendem Komplexitätsgrad der Produktionstechnologien, verschärften Wettbewerbsbedingungen und einer als notwendig erachteten Flexibilisierung der Leistungserstellung sind neue Organisations- und Arbeitskonzepte nötig, die es erlauben, die jeweiligen Besonderheiten „menschlicher Individuen“ in den Produktionsprozess einbringen und produktiv verwerten zu können. Kurzum, in den letzten 30 Jahren ist eine spürbare Veränderung der Organisation von Erwerbsarbeit festzustellen, die *zum einen* die veränderten Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen erlaubt, oder dies zumindest vorgibt, und die *zum anderen* die Erschließung neuer Rationalisierungspotenziale ermöglicht, oder dies zumindest verspricht.

### **3 Merkmale der neuen Arbeitswelt**

Zur näheren Beschreibung der sich neuerdings verändert darstellenden Organisation von Erwerbsarbeit werden unterschiedliche Begriffe, Merkmale und Aspekte ins Feld geführt. Kratzer & Sauer (2003, S. 90-91 und S. 111-115) sprechen beispielsweise von *Dezentralisierung* und *Vermarktlichung* als wesentliche Entwicklungslinien und charakterisieren die neue Arbeitswelt bei „aller Heterogenität und Vielfalt“ durch die Stichworte einer *erweiterten Selbstorganisation* und *forcierten Flexibilisierung*. Voss & Warsewa (2006, S. 133-139) sprechen von *Individualisierung*, *Professionalisierung* und *Flexibilisierung*, während Gottschall & Voß (2003, S. 16-19) die neuen Arbeitsverhältnisse über den Begriff der Entgrenzung inhaltlich zu fassen versuchen. Letztere thematisieren dabei Aspekte der *zeitlichen*, *räumlichen*, *technischen*, *fachlich-qualifikatorischen*, *sozialen*, *rechtlich-vertraglichen* und *berufsstrukturellen Entgrenzung von Arbeit*. Sennett (1998, S. 57-69) thematisiert die Veränderung der Arbeitswelt unter dem Vorzeichen eines „flexiblen Kapitalismus“ und hebt insbesondere drei Elemente eines veränderten „Machtsystems“ hervor: den *diskontinuierlichen Umbau von Institutionen*, die *flexible Spezialisierung der Produktion* und die *Konzentration der Macht ohne Zentralisierung*. Bei Sennett (1998) markiert die Flexibilisierung und Verflüssigung zentraler institutioneller und betrieblicher Arrangements den zentralen Fluchtpunkt seiner Überlegungen. Boltanski & Chiapello (2006, S. 147-210) wiederum sprechen von einer *projektorientierten Polis* als Merkmal der heute vorzufindenden Organisation von Erwerbsarbeit in Zeiten eines „neuen Geistes des

Kapitalismus“. An anderer Stelle wird dieser „neue Geist des Kapitalismus“ durch die Betonung von „Aktivität und Mobilität, der Flexibilität und der Beweglichkeit, der Eigentätigkeit und der Selbststeuerung“ (Lessenich 2008, S. 16) näher bestimmt. Nun gut, auch wenn die Merkmale der postfordistischen Organisation von Erwerbsarbeit im Detail variieren, lassen sich meines Erachtens gewisse Gemeinsamkeiten synthetisieren. Ich möchte die sich momentan vollziehende Veränderung der Organisation von Erwerbsarbeit dabei mit drei analytisch zu trennenden Aspekten umreißen: (1) *Subjektivierung*, (2) *Ökonomisierung* und (3) *Flexibilisierung der Arbeitswelt*. Auf alle Aspekte soll kurz eingegangen werden.

### 3.1 Subjektivierung

Im Zentrum des arbeits- und industriesoziologischen Konzeptes der *Subjektivierung von Arbeit* steht die seit Mitte der 1980er Jahren gestiegene Berücksichtigung der *abhängig Beschäftigten als individuelle Personen oder Subjekte innerhalb der Arbeitssphäre*. Auch wenn die mit der arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Hinwendung zu den Beschäftigten und deren Bedürfnissen verbundenen Konsequenzen als „höchst widersprüchlich“ (Moldaschl & Voß 2003, S. 15) bzw. „dialektisch“ (Lohr 2003, S. 511) zu betrachten sind (vgl. auch Klemann 2012), kommt hierdurch zum Ausdruck, dass die im Taylorismus angestrebte Objektivierung von Arbeit ein Stück zurückgenommen wird (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 434-436). Beispielsweise wird die Planung und Durchführung relativ anspruchsvoller Arbeiten in immer größerem Umfang auf die Ebene der abhängig Beschäftigten verlagert. Mittels neuer Arbeits- und Organisationskonzepte und einer bewusst forcierten *Selbstorganisation von Arbeit*, wie dies prototypisch mit der *Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen* oder der Führung von Mitarbeitern mittels (mehr oder weniger) *abstrakter Zielgrößen* umgesetzt wird, erhalten die Beschäftigten erweiterte Entscheidungsspielräume und größere Handlungsautonomie. Die Beschäftigten werden im Zuge dieser veränderten Organisation von Erwerbsarbeit mehr oder weniger explizit aufgefordert, sich aktiv und kreativ in den Arbeitsprozess einzubringen. Mit der Einführung neuer Organisations- und Arbeitskonzepte geht aber immer auch die Verpflichtung einher, für die Erreichung *bestimmter Ergebnisse* persönliche Verantwortung zu übernehmen. Die Subjektivierung von Arbeit meint demzufolge nicht ausschließlich die Möglichkeit der Beschäftigten, sich entsprechend ihren eigenen Vorstellungen in die Arbeit einbringen zu können, sondern ist eng verbunden mit der Übernahme persönlicher Verantwortung für die *Erzielung von Erfolgen* (vgl. Voß & Pongratz 1998). Die neu gewonnene Handlungsautonomie erstreckt sich gemäß der Idee der Selbstorganisation von Arbeit vor allem auf die Art und Weise der Zielerreichung und Aufgabenbewältigung bzw. die Wahl der Handlungsmittel, während die (ökonomischen) Zielgrößen selbst nicht zur Disposition stehen, sondern weiterhin durch das Management, mitunter sogar in verschärfter Form,



vorgegeben werden (vgl. etwa Kocyba 2000, S. 132). Oder wie es bei Deutschmann (2001, S. 62) heißt: Auch die Wissensarbeit „steht unter den Imperativen der Kostensenkung einerseits, der Leistungssteigerung andererseits, und beide Imperative machen mit der quantitativen Zunahme der Informationsarbeit sich immer stärker geltend.“

Die Veränderung der Organisation von Erwerbsarbeit wird im Zuge der Diskussion auch als „normative Subjektivierung“ auf den Punkt gebracht. Darunter versteht Baethge (1991, S. 7, Fn 1) die „Geltendmachung persönlicher Ansprüche, Vorstellungen und Forderungen in der Arbeit“, die gerade nicht „aus dem funktionalen Interesse des Arbeitsprozesses“ resultieren. Als neuer Zuschnitt von Erwerbsarbeit bezeichnet *normative Subjektivierung* von Arbeit im Sinne einer vermeintlich „reflexiven Arbeitsgestaltung“ (Voss & Warsewa 2006) die Einführung neuer Formen der Organisation von Erwerbsarbeit, die sich *in erster Linie* an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten. Dadurch soll Tendenzen der Entfremdung in und durch die fordistisch organisierte Arbeit entgegengewirkt werden. Die Berücksichtigung der persönlichen Ansprüche der Mitarbeiter stellt gemäß dieser Deutung einen *eigenständigen Handlungszweck unternehmerischen Handelns* dar und bildet im Sinne Marx die Voraussetzung für ein erfülltes Lebens (vgl. Honneth 2010a, S. 81-88). Der Zweck von Arbeit, so das zentrale Argument dieser emanzipatorisch-human ausgerichteten Künstlerkritik, darf sich nicht in rein materieller „Subsistenzsicherung“ ergehen, sondern muss immer auch moralischen Grundlagen und menschlichen Ansprüchen genügen (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 79-84; Lessenich 2012, S. 224-242).

Dieser optimistischen (und mitunter normativen) Deutungsperspektive stehen Überlegungen entgegen, die die Subjektivierung von Arbeit und die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte als Ausdruck einer neuen Rationalisierungsstrategie funktional-instrumentell auffassen. Diese Sichtweise sieht in der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit die Verwirklichung eines *neuen betrieblichen Steuerungsinstruments*, welches weiterhin die „Unterwerfung“ der Beschäftigten unter die betrieblichen Funktionserfordernisse gewährleisten soll (vgl. etwa Deutschmann 1989, 2001; Hirsch-Kreinsen 1994, 1995; Deutschmann et al. 1995; Kocyba 2000; Moldaschl & Sauer 2000; Moldaschl 2003; Moldaschl & Voß 2003; Pongratz & Voß 1997; Voß 2007; Honneth 2010a; 2010b; Honneth & Hartmann 2010). Die Subjektivierung von Arbeit stellt gemäß dieser Auffassung eine betriebliche Rationalisierungs- und Kontrollstrategie dar und resultiert in erster Linie aus der Notwendigkeit, auf die mehr oder weniger erschöpften Wettbewerbspotenziale der fordistischen Organisation von Erwerbsarbeit entsprechend reagieren zu müssen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 434-436). Mittels einer „ungeahnten Instrumentalisierung“ (Moldaschl & Voß 2003, S. 17) von Subjektivität geht es also im Kern darum, *weitreichend und verlässlich* auf die Erfahrung, das Wissen und die kreativen Potenziale der Beschäftigten

zuzugreifen, um weiterhin unter den nunmehr transformierten Wettbewerbsbedingungen bestehen zu können. Voß (2007, S. 102, Hervorhebungen im Original) spitzt diese Sichtweise zu, indem er von einem „*totalen* betrieblichen Zugriff auf die *Ressource Subjektivität*“ spricht und weiter (mit ironischer Note, wie es mir scheint) behauptet, dass es in diesem Zusammenhang „um die ‚*Seele*‘ der Arbeitenden“ gehe. Deutliche Worte findet auch Deutschmann (1989), der in diesem Zusammenhang von einem „kulturellen Imperialismus“ des Managements spricht.

Man muss in dieser Entwicklung nicht gleich einen „faustischen Pakt“ (vgl. Taylor 2005) sehen. Nichtsdestotrotz stellt die Subjektivierung von Arbeit gemäß dieser Deutung eine *neue betriebliche Rationalisierungslogik und normative Forderung an die Arbeitnehmer* dar, die „subjektive Potentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektive Selbstkontrolle substituieren, Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren, und Planung durch Improvisation flexibilisieren“ (Moldaschl 2003, S. 29) sollen. Als „neue Grundform der Ware Arbeitskraft“ (Voß & Pongratz 1998) geht es darum, die Subjektivierung von Arbeit für die Erreichung gegebener ökonomischer Ziele möglichst effektiv *zu instrumentalisieren und zu kanalisieren*. Die neue Form der Organisation von Erwerbsarbeit ist somit entgegen aller neoliberaler Befreiungs- und Gerechtigkeitsrhetorik (vgl. hierzu etwa Neckel et al. 2005; Reitzig 2008; Dörre 2012) nicht als eine wie auch immer gelagerte Form der *freien Selbstverwirklichung der Beschäftigten* aufzufassen, sondern verkörpert im Kern eine von Unternehmen (mehr oder weniger bewusst) strategisch „geformte“ Normierung und Disziplinierung des alltäglichen Arbeitshandelns (vgl. Kocyba 2000; Gerst 2002; Holtgrewe 2002; Honneth 2010a, b; Honneth & Hartmann 2010). Mit dieser unter dem Deckmantel einer vermeintlichen Emanzipation der Beschäftigten faktisch stattfindenden Disziplinierung von Subjektivität bzw. der Subjekte (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4) ist freilich weniger die tatsächliche Berücksichtigung der Selbstverwirklichungsansprüche der Beschäftigten verbunden. Vielmehr geht damit eine Forderung einher: „Unter den Bedingungen moderner Managementstrategien werden normative Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich einer befriedigenden und als sinnvoll erfahrenen Tätigkeit ihrerseits normativ erwartet und durch entsprechende Sozialtechniken und Trainingsmethoden aktiviert“ (Kocyba 2000, S. 131).

In der Denktradition von Foucault (1976) stehend, wird gemäß dieser Deutung also vorwiegend auf die Disziplinierungsfunktion durch die Norm „Subjektivität“ abgestellt (vgl. zu Folgendem Gerst 2002). Die alltäglichen *diskursiven Praktiken* von einem selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Handeln verkörpern demgemäß „Methoden, welche die peinliche Kontrolle der Körpertätigkeiten und die dauerhafte Unterwerfung ihrer Kräfte ermöglichen und sie gelehrig/nützlich machen“ (Foucault 1976, S. 175). Da die Ideale der

Selbstbestimmtheit und der Selbstbestimmung zur alltäglichen Norm des Arbeitshandelns und inhaltlich so transformiert werden, dass diese mit den (neuen) Funktionserfordernissen des kapitalistischen Marktes in Einklang stehen (siehe Kapitel 4), fungiert Subjektivierung (bzw. der Subjektivierungsdiskurs) als Mechanismus einer „individualisierten Objektivierung“, die das Handeln der Beschäftigten mehr oder weniger *einheitlich* orientiert (vgl. hierzu Honneth & Hartmann 2010; Voswinkel 2011). „Tatsächliche“ Individualität kommt nur noch dann zum Vorschein, wenn es zu gelegentlichen Normabweichungen kommt, die sich wiederum bestimmen als „die äußere Grenze zu den Anormalen“ (Foucault 1976, S. 236), also in solchen Situationen, in denen die Beschäftigten die an sie gerichtete Erwartungshaltung, bewusst zurückweisen und etwa „Dienst nach Vorschrift“ machen. Vor diesem Hintergrund entsteht die paradoxe, zumindest aber doch merkwürdige Situation, dass gerade diejenigen individuell sind, die es (freilich in einem traditionellen Sinne) gar nicht sein wollen. Oder etwas überspitzt formuliert: Die alte Objektivität ist die neue Subjektivität.

Unter dem Stichwort der Subjektivierung von Arbeit wird also eine „hochgradig ambivalente“ (Moldaschl & Voß 2003, S. 15) Entwicklung diskutiert, die zwar grundsätzlich das *Potential* zur verstärkten (reflexiven) Selbstentfaltung und Selbstorientierung der Beschäftigten in sich trägt (vgl. etwa Voss & Warsewa 2006), gleichzeitig aber auch mit einem gewissen *Zwang* zur ganzheitlichen und, wie es eingangs hieß, „totalen“ Einbringung der Beschäftigten in die Arbeit einhergeht (vgl. Moldaschl & Voß 2003, S. 15-16; Lohr 2003, S. 511; Voß 2007, S. 103-104). Abbau direkter Kontrollen der Arbeitsverausgabung und erweiterte Handlungsspielräume gehen also einher mit verschärften Leistungsforderungen und „einer ganz neuen Qualität der Fremdsteuerung menschlichen Handelns, Denkens und Fühlens“ (Voß 2007, S. 104). Entsprechend dieses ambivalenten Charakters besteht in der arbeitssoziologischen Forschung demnach auch bis heute „keine Einigkeit, ob Arbeit und Leben in Zukunft von den Menschen als gegensätzliche Bereiche oder aber als ein harmonisches Miteinander verstanden werden“ (Bohmeyer 2008, S. 189).

### **3.2 Ökonomisierung und Vermarktlichung**

Als weiteres Merkmal der neuen Arbeitswelt wird auf die Ökonomisierung und Vermarktlichung betrieblicher Strukturen und Arbeitsabläufe verwiesen (vgl. Kratzer & Sauer 2003, S. 90-91). Ökonomisierung bezeichnet den Sachverhalt eines verstärkten Eindringens einer *gewinnorientierten Handlungslogik* in ehemals nicht oder nur mäßig ökonomisch ausgerichtete Handlungsbereiche (vgl. Krönig 2008, S. 13; Schimank & Volkmann 2008, S. 382; Dörre 2012, S. 23-26). Gemäß der These einer „gesellschaftlichen Ökonomisierung“ (Schimank 2008) bzw. der „Vergesellschaftung durch Märkte“ (Dörre 2012, S. 23) wirken *ökonomische Handlungsprinzipien* zusehends in gesellschaftlichen Teilbereichen, in denen diese ehemals nicht, oder zumindest nicht in dieser Dominanz, handlungsleitend waren. Im

Zuge dieser freilich keineswegs vollkommen neuen Entwicklung wird die kapitalistische Handlungsintention des unablässigen Strebens nach Gewinn weithin „als gültig anerkannt [...] und in den Rang einer Rechtfertigung des Tuns und Verhaltens im Alltagsleben gehoben“ (Polanyi 1995, S. 54). Wie die Rede von der *Ökonomisierung der Gesellschaft* vermuten lässt, betrifft diese Entwicklung mehr oder weniger alle Gesellschaftsbereiche und erstreckt sich beispielsweise von der Sozialpolitik (vgl. Evers & Heinze 2008) über das Bildungssystem (vgl. Pongratz 2000; Bröckling 2007) und die Wissenschaft (vgl. Hoffmann & Neumann 2003) bis in die Sphäre der familiären Privatheit (vgl. Bergmann 2011). Also findet sich kaum ein Gesellschaftsbereich, dem diese ehemals „fremde Systemlogik“ im Sinne einer mehr oder weniger „feindlichen Übernahme“ nicht aufgezwungen wird (vgl. Schimank & Volkmann 2008, S. 383-386). Die Entwicklung des Kapitalismus und die hierin zum Ausdruck kommende Ökonomisierung lässt sich mit anderen Worten auch als „Abfolge von Landnahmen nichtkapitalistischen Terrains verstehen“ (Dörre 2012, S. 36, mit Bezug auf Harvey 2006).

Auch die Sphäre des wirtschaftlichen Handels selbst bleibt von dieser „immer weitergehende[n] Alleinstellung des Gewinnmotivs“ (Schimank & Volkmann 2008, S. 382) nicht verschont. Wenngleich es in der Wirtschaft nicht, oder nur bedingt, um das Aufzwingen einer fremden Systemlogik geht, so lässt sich im Zuge eines immer stärker deregulierten und vornehmlich an den Interessen der Kapitalgeber ausgerichteten „neuen“ Kapitalismus eine *intensivierte und durchdringendere Anwendung ökonomischer Handlungsprinzipien* beobachten (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 228-232; Dörre 2012, S. 36-68). Das Neue ist also nicht in der Existenz einer kapitalistischen Marktlogik in der Wirtschaft selbst zu sehen, wohl aber in der deutlichen Ausdehnung der kapitalistischen Marktlogik und in der zunehmenden Verbreitung neoliberaler Prosperitätsideen (vgl. hierzu grundsätzlich etwa Heilbroner 1985; Altvater et al. 1997; Sennett 1998; Boltanski & Chiapello 2006; Honneth & Hartmann 2010; Neckel 2010; Dörre 2012; Dardot & Laval 2013). Als Reaktion auf die Krise des Fordismus ist in den letzten dreißig Jahren also eine immer weitergehende Orientierung des unternehmerischen Handelns an den Prinzipien der Gewinnmaximierung und der Effizienzsteigerung auszumachen. Andere Ideen, wie etwa das Solidaritätsprinzip als regulative Leitidee der Vergesellschaftung (bzw. des betrieblichen Miteinanders), haben im Zuge dessen an handlungsprägender Bedeutung verloren.

Insofern lässt sich auch von einer „Ökonomisierung der Ökonomie“ (Schimank & Volkmann 2008, S. 382) sprechen. Der mit Ökonomisierung und Gewinnstreben korrespondierende Ordnungs- und Koordinationsmechanismus – oder wenn man so will die „existential norm“ (Dardot & Laval 2013, S. 3) – ist der *selbstregulierende bzw. freie Markt*, mittels dessen Hilfe die Verwertung grundsätzlich limitierter Ressourcen möglichst effizient erfolgen soll (vgl.

grundsätzlich Hayek 1969, 1981a, 1981b; Fama 1970; Friedman 1984; Mises 1993). Nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen Einflusses der Aktionäre auf die Unternehmen (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 229), richtet sich die Ausgestaltung organisationaler Strukturen und Arbeitsabläufe in immer stärkerem Maße an der (idealisierten) Logik des freien Marktes aus: „Gewinnmargen erscheinen nicht mehr als Ergebnis wirtschaftlicher Leistungen, sondern werden als Anspruch der Eigentümer vorausgesetzt und so zur zentralen Planungsgröße der gesamten Unternehmensorganisation [...] Entscheidungssystem und Organisationsstrukturen der Unternehmen werden einer straffen Profitsteuerung unterworfen, die das an längeren Planungsfristen ausgerichtete ‚Regime der organisierten Zeit‘ durch einseitige Gewinnorientierung und ein kurzzyklisch agierendes Managementsystem ersetzt“ (Dörre 2012, S. 60). Vor diesem Hintergrund lässt sich „der“ Neoliberalismus zusammenfassend auch als grundlegende Vergesellschafts- und Handlungsnorm begreifen, die „enjoins everyone to live in a world of generalized competition; it calls upon wage-earning classes and populations to engage in economic struggle against one another; it aligns social relations with the model of the market; it promotes the justification of ever greater inequalities; it even transforms the individual, now called on to conceive and conduct him- or herself as an enterprise. For more than a third of a century, this existential norm has presided over public policy, governed global economic relations, transformed society, and reshaped subjectivity“ (Dardot & Laval 2013, S. 3).

Konkreten Niederschlag in der Arbeitswelt finden die Ökonomisierung und Vermarktlichung beispielsweise in der Anpassung der Entlohnungssysteme, die wesentlich stärker am konkreten Beitrag des Einzelnen zur unternehmerischen Wertschöpfung ausgerichtet sind (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994; 2003; Dörre 2012, S. 60-63). Auch die Diskussion um das „Quarterly Performance Review“ bei Yahoo bzw. die Diskussion um sogenannte „Forced Rankings“ und „Forced Distributions“ (vgl. Beckmann 2011; Römer 2013; Swisher 2013a, 2013b) zeigen, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten in immer stärkerem Maße auf der Basis eines vermeintlich messbaren bzw. quantifizierbaren Beitrags bewertet wird – oftmals relativ zu den Leistungen der anderen Beschäftigten. Die neuen Bewertungs- und Entlohnungssysteme „orientieren sich direkt an ökonomischen Zielen und verpflichten das Leistungsverhalten der Arbeitskräfte hierauf. [...] Die immer schon prekäre Transformation von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsverausgabung folgt dabei nicht mehr tayloristisch normierten und ex ante definierten Leistungsstandards, sondern flexiblen, der jeweiligen ökonomischen Situation des Unternehmens angepassten und jederzeit anpassbaren Kriterien. Verzichtet wird dabei auf konkrete objektivierte Arbeitsvorgaben zugunsten von Rahmendaten und unternehmensintern ‚simulierten‘ Märkten, in deren Kontext die Beschäftigten autonom agieren sollen“ (Hirsch-Kreinsen 2003, S. 7-8).

Während auf den Aspekt der Flexibilisierung der herangezogenen Bewertungskriterien im folgenden Abschnitt eingegangen wird, lässt sich zunächst festhalten, dass die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verstärkt auf dem Grad des tatsächlich realisierten Erfolgs bzw. dem Beitrag des Einzelnen zum Unternehmenserfolg basiert (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 244). „Zunehmend werden nur solche Leistungen gratifiziert, die sich auch als Markterfolge erweisen. Vom Profitcenter im Supermarkt bis zu den Prämiensystemen im Management gilt, dass Geschäftserfolge die Leistungsbewertung bestimmen. Derartiges ‚benchmarking‘ honoriert Leistungen nicht vom Arbeitsaufwand, sondern ausschließlich von den wirtschaftlichen Ergebnissen her“ (Neckel et al. 2005, S. 368). Durch die Umstellung des aufwandsorientierten Leistungsprinzips zum ergebnisorientierten (ökonomischen) Erfolgsprinzip werden die Beschäftigten zum „Unternehmer im Unternehmen“ (vgl. dazu Deutschmann et al. 1995, S. 440-442; Faust et al. 1998) und sind in ihrer neuen Rolle als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz 1998; Voß 2001, 2007) nunmehr für die Erzielung verwertbarer Erfolge *selbstverantwortlich*. Im Schulterchluss mit einer ökonomisch ausgelegten Leistungssemantik wird also davon ausgegangen, dass der „Erfolg am Markt als alleiniges Kriterium der Honorierung erbrachter Leistungen“ zu betrachten ist, wohingegen „all jene Leistungen [unsicher] werden, die sich nicht in der beschriebenen Weise erfolgreich in Profite umwandeln lassen“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 244-245). Da im Zuge der Vermarktlichung der Leistungsbewertung der *realisierte ökonomische Erfolg* als dominantes Kriterium für die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter herangezogen wird (vgl. Neckel et al. 2005, S. 368-369), liegt auch die Vermutung nahe, dass „vermarktlichte“ Unternehmen in zunehmendem Maße moralisch indifferent gegenüber dem Zustandekommen ihres Erfolges sein dürften (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 245; mit Bezug auf Neckel & Dröge 2002). Oder anders formuliert: „Ihre Majestät die ökonomische Effizienz entscheidet, und nur die Stärksten überleben!“ (Dörre 2012, S. 25). Andere Bewertungsmaßstäbe für (erfolgreiches) Handeln fallen letztlich unter den Tisch.

*Betriebliches Handeln auf nahezu allen Ebenen* richtet sich, um diesen Abschnitt abzuschließen, nicht mehr an allgemein geltenden Normen und Werten der „Vergesellschaftung“ aus, sondern unterliegt in immer stärkerem Maße der regulativen Leitidee der Gewinnmaximierung und „einer normativ aufgeladenen Ökonomisierung sozialer Zusammenhänge“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 231). Das Ökonomische wird zur bestimmenden Norm. Kontemplation, Selbstentfaltung, Anerkennung, Müßiggang, Freizeit oder Spaß an der Arbeit verkörpern vor diesem Hintergrund – *sofern sie sich nicht wieder in die kapitalistische Verwertungslogik übersetzen und instrumentalisieren lassen* – pathologische Erscheinungen einer imperfekten Arbeitswelt. Oder wie sich das bei Friedman (1984, S. 165, zit. n. Dörre 2012, S. 24) liest: „Es gibt wenig Entwicklungstendenzen, die so

gründlich das Fundament unserer freien Gesellschaft untergraben können, wie die Annahme einer anderen sozialen Verantwortung durch Unternehmer, als die, für die Aktionäre ihrer Gesellschaften so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften.“ Die neoliberale Sichtweise schlägt sich unmittelbar auf die marktwirtschaftlich bzw. kapitalistisch organisierte Erwerbsarbeit durch. Durch das Steuerungs-, Kontroll- und Bewertungsprinzip des innerbetrieblichen Marktes und der einseitigen Orientierung am Gewinn kommt es zur Disziplinierung der Beschäftigten, wobei unter anderem gilt, dass ein „Hebel zur Erzeugung marktkompatibler Flexibilität [...] die Verstetigung der Konkurrenz unter den Arbeitenden“ (Dörre 2012, S. 62) ist (vgl. Abschnitt 4.7). Vermarktlichung, Flexibilisierung und Disziplinierung sind in diesem Sinne auf das Engste miteinander verwoben.

### 3.3 Flexibilisierung und Dezentralisierung

Flexibilisierung und Dezentralisierung beschreiben weitere Merkmale der modernen Arbeitswelt. Im Sinne eines handlungsleitenden Prinzips bezeichnet *Flexibilisierung* das Streben nach Schaffung arbeitsstruktureller Arrangements, die eine beständige Anpassung des Unternehmens an sich kontinuierlich verändernde Umweltbedingungen erlauben. In diesem Sinne soll Flexibilisierung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhalten oder ausbauen. *Dezentralisierung* als Manifestation flexiblierter Arbeitsstrukturen und -prozesse stellt das in der Praxis dominante Mittel der Verwirklichung adaptiver Organisationsstrukturen dar (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 422-425). Die Notwendigkeit einer fortlaufenden Flexibilisierung des betrieblichen Handelns resultiert im Kern aus der kapitalistischen Verwertungslogik und dem selbstreferentiellen Charakter der Kapitalakkumulation (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 39-67; Dörre 2012, S. 30-35 und S. 61; Lessenich 2012, S. 132-141): Aufgrund der beständigen „Jagd nach Extraprofiten“ (Dörre 2012, S. 32) und einer durch Wettbewerberaktivitäten induzierten und nie zur Ruhe kommen wollenden Suche nach verbesserten Renditemöglichkeiten sind, wenn man so will, Instabilität und institutioneller Wandel direkt in das kapitalistische Wirtschaftssystem eingebaut: „Der Markt glaubt, eine rasche Markttrendite komme am besten durch raschen institutionellen Wandel zustande“ (Sennett 1998, S. 26). Dabei, so Sennett (1998, S. 59-60) weiter, handelt es sich bei Flexibilisierung bzw. Flexibilität nicht um eine gemächliche, sich gleichsam an die Vergangenheit geschmeidig anschließende Veränderung von Institutionen. Im modernen Sprachgebrauch und ihrem aktuellen Wesen nach verkörpert Flexibilität heutzutage vielmehr einen die Vergangenheit prinzipiell entwertenden und mit ihr abschließenden „diskontinuierliche[n] Umbau von Institutionen“ (Sennett 1998, S. 59).

Als netzwerkförmige und dezentralisierte Gebilde aus relativ lose miteinander verbundenen Einheiten sollen Unternehmen mittels *dezentralisierter Entscheidungs- und Handlungsinstanzen* schneller und effizienter auf sich stetig wandelnde Markterfordernisse

reagieren können (vgl. hierzu grundsätzlich etwa Orton & Weick 1990). Die Zerlegung großer Unternehmenseinheiten in mehr oder weniger autonom agierende Untereinheiten zielt darauf ab, dass Unternehmen eine höhere *Markt- und Kundenorientierung* aufweisen, dass diese besser mit *unternehmensexternen Partnern* kooperieren können und dass hierdurch der Grundstein für erfolgreiche *Internationalisierungsstrategien* gelegt wird (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 422-425). Auch wenn mit der Rationalisierungsstrategie „Dezentralisierung“ immer die Hoffnung verbunden ist, die Kosten einer überbordenden Bürokratie fordistischer Großunternehmen zu reduzieren, geht es vor allem darum, durch eine *flexible Spezialisierung der Produktion* (Piore & Sabel 1984) eine Unternehmensstrategie zu verfolgen, die sich am Ideal des fortlaufenden organisationalen Wandels und der organisationalen Fluidität ausrichtet (vgl. Sennett 1998, S. 63-68). Anstelle des Versuchs, die Umwelt planerisch beherrschen zu wollen, gilt es vielmehr, flexible Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe zu schaffen, die es erlauben, schneller und gezielter als der Wettbewerb auf etwaige Nachfrage- und Umweltveränderungen reagieren zu können (vgl. hierzu jedoch kritisch Hirsch-Kreinsen 2013). Die netzwerkförmige Organisation der betrieblichen Erwerbsarbeit, explizit gedacht „als Gegenmodell zum Produktionssystem des Fordismus“ (Sennett 1998, S. 64), scheint die Organisationsform zu sein, die dieses Versprechen bestmöglich einzulösen erlaubt (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 425). Denn netzwerkförmige Unternehmen zeichnen sich – so die Argumentation – gerade dadurch aus, dass sich diese in ihren immer temporären „Binnenstrukturen [...] durch die wechselnden Forderungen der Außenwelt bestimmen lassen: all dies erfordert die Akzeptanz entschiedenen, abrupten, irreversiblen Wandels“ (Sennett 1998, S. 65).

Flexibilisierung im Sinne der „Restrukturierung in Permanenz“ (Dörre 2012, S. 61) bedeutet dabei nicht nur die fortlaufende Anpassung von Organisationsstrukturen und -prozessen an veränderten Anforderungen, sondern geht darüber hinaus. Und zwar insofern, als dass Flexibilisierung als durchdringendes Handlungsprinzip immer auch die Bereitschaft der Akteure umfasst, ihr Handeln beständig an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen. Oder anders formuliert: Wie auch bei der Subjektivierung und Ökonomisierung der Arbeitswelt kommt zum Ausdruck, dass mit der Flexibilisierung von Arbeit immer eine bestimmte Erwartungshaltung an die Beschäftigten verknüpft ist, der es letztlich gilt, gerecht zu werden. So wird von den Beschäftigten beispielsweise mehr oder weniger explizit erwartet, ihre *Arbeitskraft* gerade dann den Unternehmen zur Verfügung zu stellen, wenn diese auch tatsächlich gebraucht wird. Erinnerung sei hier an Arbeitsverhältnisse in der Kreativwirtschaft (vgl. Koppetsch 2006) oder die Einführung von Vertrauensarbeit, die nicht nur ein (einseitiges) Angebot an die Beschäftigten darstellen, sondern immer auch mit einer bestimmten Erwartungshaltung einhergehen. Auch der *Ort der Arbeitstätigkeit* ist nicht mehr so eindeutig bestimm- und abgrenzbar, wie dies zu Zeiten des fordistischen



Kapitalismus noch der Fall war. Unter anderem durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglicht und forciert (vgl. Sennett 1998), greift die Arbeitssphäre immer stärker in die private Lebenswelt der Beschäftigten ein und es wird zunehmend schwieriger zu sagen, wo die Arbeit aufhört und das Privatleben beginnt (vgl. ergänzend Hochschild 2002).

Mit der Flexibilisierung bzw. der zeitlichen und räumlichen Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse geht auch ein „Wandel des Normalarbeitsverhältnisses“ (Mückenberger 1989) bzw. der „Normalbiographien“ (Osterland 1990) einher. Beschäftigung wird nicht zuletzt aufgrund gestiegener Flexibilitätserfordernisse und flexibilisierter Organisationsformen in immer geringerem Maße auf Basis einer klar geregelten, relativ sicheren Vollzeitbeschäftigung in fest definierten Arbeitsmärkten erbracht (vgl. Hirsch-Kreinsen 2003, S. 10-12). Eingebettet in einen allgemeinen Abbau sozialstaatlicher Errungenschaften kommt es, wenn man so will, in Zeiten des „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998) zu einer Erosion fordistischer Arbeitsnormalität (vgl. Lessenich 2008, S. 26-28). Dabei haben sich die Beschäftigungsverhältnisse nicht nur in formaler Hinsicht verändert: Auch die tradierten Kriterien der Wertschätzung und Anerkennung der Beschäftigten unterliegen seit mindestens zwei Jahrzehnten einer strukturellen Bedeutungsverschiebung (vgl. hierzu etwa Voswinkel 2000). Entsprechend dem Primat der Flexibilität und Mobilität sollen sich Qualifikations- und Erwerbsbiografien, zumindest der Tendenz nach, durch gewisse (wohl bewusst herbeigeführte) Brüche auszeichnen, da dies als Zeichen einer erhöhten Flexibilitätsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten verstanden wird.

Wenn nun Flexibilität und Mobilität zu Lasten von Loyalität, Vertrauen, Einsatz und (kumulierter) Erfahrung an relativer Bedeutung für die Wertschätzung von Arbeit gewinnen (vgl. Voswinkel 2000), impliziert dies auch, dass der Nachweis von Qualifikation und Leistungsfähigkeit beständig auf das Neue zu erbringen ist: „Anstelle der einmaligen Festlegung und symbolischen Beglaubigung qualifikatorischer Eingangsbedingungen müssen die Einzelnen den Nachweis ihrer Befähigung immer wieder neu erbringen“ (Koppetsch 2006, S. 689). Die Flexibilisierung struktureller Arrangements führt daher zu einer prinzipiellen Entwertung von Vergangenheit bzw. von Erfahrung, von erlernten Kompetenzen und angestammtem Wissen und zur Notwendigkeit, die individuelle Leistungsfähigkeit beständig neu demonstrieren zu müssen (vgl. Sennett 1998; Voswinkel 2000). Dabei unterliegen nicht nur die erlernten Fähigkeiten der tendenziellen Entwertung, sondern damit einher geht auch der Umstand, dem Credo einer alles durchdringenden Flexibilisierung folgend, dass die Wertmaßstäbe an Erfolg und erfolgreiches Handeln im Sinne „jederzeit anpassbarer Kriterien“ (Hirsch-Kreinsen 2003, S. 8) beständig auf das Neue

(flexibel) „verhandelt“ werden. Sennett (1998, S. 81-97) spricht in diesem Zusammenhang von einer prinzipiellen „Unlesbarkeit“ der Anforderungen an die Arbeitnehmer, die aus der Flexibilisierung der gesellschaftlichen und betrieblichen Handlungszusammenhänge resultiert und die sich, mit nur wenig Wohlwollen, auch als gewollte Kontroll- und Disziplinierungsstrategie auffassen lässt.

### 3.4 Zusammenfassung

Aufgrund veränderter Anspruchshaltungen der Beschäftigten sowie verschärfter ökonomischer Rationalisierungsanforderungen „spricht einiges dafür, dass der Bedarf der Organisationen an Subjektivität steigt“ (Holtgrewe 2002, S. 5). Im Zuge dessen kommt es zu einer Anforderungsverschiebung an die Beschäftigten. Die in nahezu jeder Stellenausschreibung zu findenden „Begriffe wie ‚Teamfähigkeit‘, ‚emotionale Intelligenz‘, ‚Kreativität‘ und ‚Selbstverantwortung‘ zeigen an, dass sich die Leistungsanforderungen heute wandeln und sich vom Fachwissen auf Persönlichkeitseigenschaften erweitern“ (Neckel et al. 2005, S. 368). Strittig ist hierbei allerdings, ob mit der (vermeintlichen) „Humanisierung von Arbeit“ auch *tatsächlich* eine Emanzipation der Beschäftigten von äußeren Strukturzwängen einhergeht, oder ob es unter dem Deckmantel eines semantisch aufgeladenen „Befreiungsprojektes“ (Dörre 2012, S. 63) nicht zur Etablierung neuer und nicht minder wirksamer Kontroll- und Disziplinierungsformen kommt (vgl. Kleemann 2012, S. 9-10). Auch wenn die Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit für die Beschäftigten in der einschlägigen Literatur unterschiedlich gesehen werden, kommen Unternehmen immer weniger umhin, dem gestiegenen Bedarf nach Subjektivität und Individualität Rechnung zu tragen. Dies geschieht unter anderem durch die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte, die in letzter Konsequenz Ausdruck eines veränderten „Rationalisierungsleitbildes“ (Deutschmann et al. 1995, S. 439) sind. Daher ist (immer auch) davon auszugehen, dass die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte primär der Notwendigkeit folgt, weitere Rationalisierungspotentiale zu erschließen. Die neuen Arbeits- und Organisationskonzepte dienen somit (immer auch) dazu, die betriebliche Leistungserstellung *effektiver wie effizienter* zu gestalten.

Die Subjektivierung von Arbeit ist eng mit einer zunehmenden *Ökonomisierung und Vermarktlichung der Gesellschafts- und Arbeitswelt* verbunden. Unter Ökonomisierung, so wurde dargelegt, ist der Sachverhalt zu verstehen, dass sich Handeln in nahezu allen Gesellschaftsbereichen in zunehmendem Maße an der *regulativen Leitidee der Gewinnmaximierung* orientiert. Gemäß dominierenden neoliberalen Vergesellschaftungs- und Handlungsnormen wird davon ausgegangen, dass der freie Markt den effizientesten Koordinationsmechanismus für wirtschaftliches Handeln darstellt. Unter Ökonomisierung und Vermarktlichung der Arbeitswelt wird somit auf den Umstand aufmerksam gemacht, dass

sich das betriebliche Handeln in immer stärkerem Maß an der Idee der Gewinnmaximierung orientiert (und auch orientieren muss). Dabei erfolgt im Zuge der Ökonomisierung und Vermarktlichung die Leistungsbewertung vorwiegend bzw. zunehmend auf Basis tatsächlich realisierter und messbarer Erfolge. Wie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene auch (vgl. Lessenich 2008), wird in Unternehmen die Leistungsfähigkeit bzw. der Stellenwert von Individuen also vorwiegend unter Bezugnahme auf finanzielle Maßstäbe festgelegt. Am Ende des Tages zählt der finanzielle Erfolg. Status, Respekt, Anerkennung bzw. Bewunderung erhält, wer *finanzielle Erfolge* vorzuweisen hat. Wie diese Erfolge letztlich zustande kommen, auch darauf wurde hingewiesen, scheint aufgrund einer immer stärkeren „Suspension von Moral durch Markt“ an Relevanz zu verlieren.

Als drittes Merkmal wurde eine *zunehmende Flexibilisierung und Dezentralisierung* im Rahmen der neuen Organisation von Erwerbsarbeit attestiert. Hierunter wird der Umstand verstanden, dass aufgrund auszumachender Sättigungstendenzen auf den Absatzmärkten sowie kürzerer und diskontinuierlich verlaufender Technologie- und Produktlebenszyklen organisationale Strukturen und Prozesse so auszugestaltet sind, dass sich Unternehmen an nur bedingt prognostizierbare Umweltbedingungen fortlaufend anpassen können. Flexibilisierung meint allerdings nicht alleinig eine auf die Erreichung größtmöglicher Adaptabilität hin ausgerichtete Gestaltung organisationaler Strukturen und Abläufe, sondern ist gleichsam auch als Forderung zu einem bestimmten Handeln der Beschäftigten und, damit einhergehend, als Merkmal der Qualifikationsbestimmung der Beschäftigten zu verstehen. Von daher sind in der neuen Arbeitswelt „die Personen von hoher Wertigkeit, die sich unter hohem persönlichen Einsatz und mit großer Flexibilität auf neue Projekte einlassen können“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 230). Dabei wird letztlich nicht die Person als solche anerkannt und wertgeschätzt, sondern vor allem ihre verfügbaren Kompetenzen für die Lösung anstehender Probleme (vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 238). Mit der mehr oder weniger explizit geäußerten „Erwartung erhöhter Flexibilitätsbereitschaften“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 236) ist wiederum die Tendenz verbunden, angestammte Wissens- und Erfahrungsbestände, vergangene Leistungsbeiträge und situationsübergreifende Qualifikationen zu entwerten (vgl. Sennett 1998, S. 75-80). Vergangenheit und Historizität – sofern nicht als Erfolgsfaktor „Tradition“ selbst direkt verwertbar (vgl. etwa Tauch & Diez 2008; Wiedmann et al. 2010) – erscheinen vor diesem Hintergrund als Ballast, der einer Erreichung flexibler Formen der Organisation von Arbeit im Wege steht. Oder anders gesagt: *Panta rei*, alles fließt, und muss es wohl auch.

#### **4 Instrumentalisierung von Subjektivität**

Unterstellt man eine gewisse Geltung der „fundamentalen Prinzipien der Moderne, die man bündeln kann in die Begriffe ‚Freiheit‘ und ‚Autonomie‘, ‚Gleichheit‘ und ‚Solidarität‘,

‚Partizipation‘ und ‚Demokratie‘“ (vgl. Voswinkel 2011, S. 93), auch in der Arbeitswelt, so drängt sich die Frage auf, wie Unternehmen weiterhin *hochqualifizierte Beschäftigte verlässlich an sich binden und kontrollieren* können (vgl. Minssen 1990; Deutschmann 2001; Boltanski & Chiapello 2006). Es sollte doch anzunehmen sein, dass Unternehmen zusehends vor dem Problem einer nicht mehr so recht gelingen wollenden Bindung und Kontrolle ihrer hochqualifizierten Beschäftigten stehen. Es liegt, mit anderen Worten, die Vermutung nahe, dass die spätestens im Zuge der 1968er Bewegung artikulierte Forderung nach einem selbstbestimmten, von strukturellen Zwängen befreiten Leben (vgl. allgemein etwa Frei 2008) im Kanon mit den veränderten Wettbewerbsbedingungen das in der Einleitung skizzierte und grundsätzlich bestehende „Transformationsproblem von Arbeit“ verschärft hat.

Eine Reihe an Indikatoren deutet nun darauf hin, dass Unternehmen diesbezüglich nur bedingt Probleme haben. Im Gegenteil: Verschiedene empirische Befunde lassen den Schluss zu, dass sich die hochqualifizierten Beschäftigten auf die eine oder andere Weise gegenüber ihrem Arbeitgeber und ihrer Arbeit *verpflichtet fühlen* und bereit sind, sich so zu *verausgaben*, dass dies mitunter ein für sie verträgliches Maß übersteigt (vgl. Honneth 2010b, S. 218-220; Moosbrugger 2012, S. 17-24). Die in den letzten Jahren deutlich zugenommene Anzahl an *arbeitsstressbedingten Fehlzeiten und psychischen Erkrankungen* (vgl. BpTK 2012; DAK Forschung 2013; Spiegel 2013; Techniker Krankenkasse 2013) sowie ein verstärkter (auch konjunkturabhängiger) *Präsentismus* (vgl. Voswinkel 2011, S. 97-98) dürften die These einer mehr oder weniger „freiwilligen“ Selbstaussbeutung stützen. Und offensichtlich trotz des Umstandes, dass die hochqualifizierten Beschäftigten zumindest in Teilen unzufrieden mit ihrer Arbeit sind (vgl. Spiegel 2013). Auch wenn die angeführten Befunde etwa aufgrund veränderter ärztlicher Krankheitsklassifikationen und verschobener gesellschaftlicher Akzeptanzverhältnisse in ihrer Aussagekraft zu relativeren sind (vgl. Kaschka et al. 2011; Hauschild 2012; DAK Forschung 2013), kommt darin zum Ausdruck, dass Subjektivierung, Ökonomisierung und Flexibilisierung von Arbeit nicht zwangsläufig zur Auflösung von Bindung und Kontrolle gegenüber dem Arbeitgeber geführt haben. Unter Inkaufnahme manifester psychisch-physischer Gefährdungen beuten sich die *hochqualifizierten Beschäftigten* trotz vermeintlicher Selbstverwirklichungsansprüche selbst aus. Sie tun dies, so die in den folgenden Abschnitten von Honneth (Honneth 2010a, 2010b; Honneth & Hartmann 2010) entlehnte These, weil Selbstverwirklichung *als Norm institutionalisiert* und dabei *ökonomisch transformiert* wurde. Hintergrund dieses Transformationsprozesses bildet das Erstarken neoliberaler Gesellschafts- und Wirtschaftsideen, die als neue gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Regulationsdispositive zur geltungsfaktischen Umkehrung des Konstitutionsverhältnisses

von Gesellschaft und Individuum geführt haben (vgl. Lessenich 2008). Auf diese Aspekte soll im Weiteren eingegangen werden.

#### 4.1 Objektivierung von Subjektivität

Die verschiedenen gesellschaftlichen Transformationsprozesse möchte ich angelehnt an Voswinkel (2011, S. 96) als *subversive Objektivierung von Subjektivität* begrifflich auf den Punkt bringen. Der Ausgangspunkt der Überlegungen ist mit Boltanski & Chiapello (2006) und Honneth (2010a, 2010b; Honneth & Hartmann 2010) der Sachverhalt, dass nicht zuletzt unter der legitimierenden Bezugnahme auf die Kritik am Kapitalismus seit Mitte der 1980er Jahre ein gesellschaftlich-politisches Umfeld geschaffen wurde, das es ermöglichte, die normative Idee der authentischen Selbstverwirklichung als „zentralen Wert des modernen Individualismus“ (Voswinkel 2011, S. 98) *faktisch* in sein Gegenteil zu verkehren. Damit ist, wie bereits weiter oben angedeutet wurde, der Umstand benannt, dass die Idee der Selbstverwirklichung nicht mehr als Bestreben nach *individueller Emanzipation und Befreiung* von gesellschaftlichen Zwängen und prädestinierten Lebensläufen erachtet wird, also als eine Form von *Selbstbestimmtheit*, sondern dass authentische Selbstverwirklichung obgleich ihres semantischen Emanzipationscharakter letztlich eine institutionalisierte Erwartungshaltung und objektivierte Subjektivitätsanforderung darstellt, der *alle Individuen gleichermaßen* gerecht zu werden haben (vgl. Honneth 2010b, S. 203-208; Voswinkel 2011, S. 93 und S. 96-96). Die Rede von der *Objektivierung von Subjektivität* bringt diesen paradoxen Veränderungsprozess bzw. den „Doppelcharakter der normativen Entwicklung im Kapitalismus der Moderne“ (Voswinkel 2011, S. 93) auf den Punkt. Abgestellt wird also auf die unter anderem von Foucault (1976) hervorgehobene *Disziplinierungsfunktion von Subjektivierung* (vgl. hierzu Gerst 2002; ergänzend Reckwitz 2006). Mit anderen Worten: Die Angst, sich im Leben nicht selbst zu verwirklichen bzw. als angepasstes Individuum zu gelten, führt dazu, angepasst zu sein. Es ist also die Angst vor der Angepasstheit, die zu Anpassung führt, die wohl aber nicht so genannt und wahrgenommen werden darf. Oder, wie es mit Bezug auf einen anderen Sachverhalt in Philip Roths kleinem Roman „Das sterbende Tier“ in ähnlicher Art und Weise heißt: „Du egoistisches Schwein. Dieses Urteil fürchtet er, und darum ist es ebendieses Urteil, das ihn beherrscht“ (Roth 2004, S. 89).

Im Weiteren dürften fünf mehr oder weniger stark verflochtene Einzelaspekte für das nähere Verständnis über die veränderte Erzeugung von Bindung und Kontrolle von besonderer Relevanz sein: (1) *Aktivgesellschaft*, (2) *Leistungsgesellschaft*, (3) *Befreiung und Authentizität*, (4) *Reziprozität* und (5) *Subversivität*. Diesen im Kern normativ wirkenden Bindungs- und Kontrollmechanismen möchte ich noch einen sechsten Aspekt anbei stellen: Die mehr oder weniger allgegenwärtige bzw. allgegenwärtig drohende (6) *Prekarisierung von*

*Arbeit* führt den Beschäftigten alltäglich vehement die Konsequenzen eines drohenden Verlustes von Arbeit und Status vor Augen und unterstützt so die Wirkungsintensität der zuerst genannten Aspekte. Prekarisierung selbst ist zwar nicht normativ, macht wohl aber als bestimmte Art der *Sanktionierung* die Folgen der Nichtachtung der „neuen Normativität“ mehr oder weniger direkt „erfahrbar“.

#### 4.2 Aktivgesellschaft

Im Zuge der Subjektivierung von Arbeit wird zunehmend in *legitimer Art und Weise* ein relativ hohes Maß an authentischer Selbstverwirklichung, an Leistungsbereitschaft sowie an Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten durch die Unternehmen *normativ* erwartet (vgl. Kocyba 2000; Honneth 2010b; Honneth & Hartmann 2010; Dörre 2012). Die Möglichkeit der Formulierung erweiterter Leistungsansprüche gegenüber den Beschäftigten und die faktische Durchsetzung dieser Ansprüche ist wiederum „Teil eines breit angelegten Prozesses der Institutionalisierung einer Erwartungshaltung“ auf gesellschafts- bzw. arbeitsmarktpolitischer Ebene, in welchem „Werte wie Selbstbestimmung und Eigenverantwortung einseitig in den Dienst gesellschaftlicher Ansprüche an das Individuum genommen werden, deren Nichterfüllung wiederum *sozial geächtet und bestraft* wird“ (Lessenich 2008, S. 96, Hervorhebung durch mich). Die Rede ist von der modernen *Aktivgesellschaft* (vgl. Lessenich 2008, S. 85-96) als Zustandsbeschreibung unserer aktuellen gesellschaftlichen Verfasstheit. In einem „widersprüchliche[n] Prozess der individualisierenden Vergesellschaftung“ (Lessenich 2008, S. 96) hat im Zuge dieser Entwicklung die Idee der Leistungsgesellschaft als „Fundamentalnorm im Selbstverständnis der modernen Gesellschaft“ (Neckel et al. 2005, S. 368) zentrale Verankerung erlangt. Konstitutives Merkmal der Aktivgesellschaft bildet vordererster die Forderung nach der eigenverantwortlichen Leistungsbereitschaft aller Gesellschaftsmitglieder zugunsten der Allgemeinheit und des Allgemeinwohls (vgl. Neckel et al. 2005; Lessenich 2008, S. 92-97; Reitzig 2008, S. 135-138). Oder wie es bei Neckel et al. (2005, S. 368) heißt: „Das Leistungsprinzip gibt die Kriterien vor, nach denen Teilhabe am wirtschaftlichen Reichtum gewährt und soziale Ungleichheit zwischen Personen, Gruppen und Klassen gerechtfertigt werden soll – und auch kritisiert werden kann.“

Im Sinne eines neuen Prinzips der Vergesellschaftung kam es in Deutschland, schleichend und ohne nennenswerte Proteste, spätestens mit der Einführung umgreifender Arbeitsmarktreformgesetze (vgl. Hartz et al. 2002; ergänzend Dörre 2013) zu Beginn des neuen Jahrtausends zu einer Veränderung des Verhältnisses von Gesellschaft und Individuum (vgl. Lessenich 2008, S. 82-97): An die Stelle des mehr oder weniger fürsorglichen Wohlfahrtsstaats, der für ein Mindestmaß an Gemeinwohl und Gleichheit sorgte, ist nun ein in seinen Sozialleistungen und regulativen Kompetenzen erkenntlich

zurechtgestutzter Staat getreten, der in immer stärkerem Maße die *eigenverantwortliche Erbringung von Leistungsbeiträgen aller Gesellschaftsmitglieder* betont und aktiv einfordert. Dabei geht es um wesentlich mehr als einen nur im Detail korrigierenden Abbau vermeintlich überbordender Sozialleistungen: Kern der Diskussion der gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklung des Sozialstaats der vergangenen fünfzehn Jahre bildet, wie Lessenich (2008) deutlich macht, das Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft bzw. die als legitim erachteten Konstitutionsverhältnisse des Sozialen.

Der Wandel des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft konnte wiederum nur gelingen, also breite gesellschaftliche Akzeptanz und Geltung erfahren, da neben dem Verweis auf vermeintliche ökonomische Sachzwänge eine neoliberal fundierte „Reinterpretation des Gerechtigkeitsbegriffs“ (Reitzig 2008, S. 132) zu verzeichnen war (vgl. auch Neckel et al. 2005, S. 368-367). Unter dem Einfluss neoliberaler Argumente stellt sich Ungleichheit in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion (vgl. Blair & Schröder 1999; Streeck 2000) nicht mehr als ein *kollektives Verteilungsproblem* dar, wie dies in Zeiten des fordistischen Wohlfahrtsstaates der Nachkriegszeit der Fall war (vgl. Reitzig 2008, S. 135; Degele & Winker 2011, S. 37). Vielmehr wird davon ausgegangen, dass solange die basalen „Grundlagen gerechter Aneignungsprozesse“ von Gütern durch den Staat gewährleistet sind, Ungleichheit letztlich ein *individuelles Leistungsproblem* verkörpert (vgl. Reitzig 2008, S. 138-140). Zur weiteren Rechtfertigung der neuen Gerechtigkeitsvorstellungen, oder anders ausgedrückt zur „Legitimation sozialer Statusunterschiede“ (Neckel et al. 2005, S. 368), wird von der individualistischen Prämisse ausgegangen, dass ein „freier Markt jedem Mitglied der Gesellschaft die Möglichkeit [bietet], seinen Anteil am Gesamteinkommen zu maximieren“ (Reitzig 2008, S. 137, mit Bezug auf Hayek 1981b). Da aber der Markt selbst viel zu komplex sei, so der weitere Schritt neoliberaler Argumentation (vgl. Reitzig 2008, S. 137), als dass menschliche Eingriffe diesen hinreichend steuern könnten, können auch die Ergebnisse des Marktgeschehens – also die empirisch beobachtbare Verteilung von Wohlstand und Vermögen – nicht in Kategorien wie „sozial gerecht“ oder „sozial ungerecht“ bewertet werden: „Ebenso wie der Natur bei einer Naturkatastrophe keine Verantwortung für die Opfer zugewiesen werden könne, sei die Gesellschaft keine Institution, die Verantwortung für die in ihr versammelten Menschen übernehmen kann“ schreibt Reitzig (2008, S. 137) mit Bezug auf die Argumentation Hayeks (1981a).

Durch Verweis auf die Komplexität des Marktes und die Aussichtslosigkeit steuernder Eingriffe in das Marktgeschehen wird also der Staat von seiner ihm bis dato zugeschriebenen Pflicht entbunden, für ein Mindestmaß an Gleichheit und Gerechtigkeit zu sorgen. Unter den nicht weiter diskutierten Annahmen gleicher Zugangsvoraussetzungen

(vgl. Honneth & Hartmann 2010, S. 238-242) und der universalen Geltung der Marktgesetze für alle Teilnehmer wird davon ausgegangen, dass wenn schon nicht das Ergebnis gerecht sei, so doch zumindest der Markt. Ungleichheit bzw. individuelle Schlechterstellung muss daher auch als das eigene (private) Versagen gelten. Jede Form der Umverteilung stellt aus neoliberaler Perspektive wiederum einen unzulässigen Eingriff in das Marktgeschehen bzw. in die „spontane Ordnung“ des freien Marktes dar und mindere die Effizienz des Marktes. Dies aber sei wiederum zum Schaden aller Marktteilnehmer bzw. aller Gesellschaftsmitglieder. Darüber hinaus bedeute Regulation immer auch einen Eingriff in die individuelle Freiheit der Gesellschaftsmitglieder bzw. der Marktteilnehmer (vgl. Reitzig 2008, S. 138). Insofern werden Eigenverantwortlichkeit und ein negativ konzeptionisierter Freiheitsbegriff im Neoliberalismus aneinandergelagert (vgl. grundsätzlich Friedman 1984). Durch den Verweis auf die humanistische Idee der Freiheit wiederum lässt sich das neue Gerechtigkeitsverständnis, *en passant*, gegenüber Kritik verteidigen.

Im Mittelpunkt dieses neuen Verständnisses von Gerechtigkeit stehen somit die aufeinander bezogenen Ideen der Eigenverantwortlichkeit und der individuellen Freiheit, die erst veränderte Anspruchshaltungen gegenüber den einzelnen Gesellschaftsmitgliedern als „gerechtfertigt“ erscheinen lassen (vgl. Reitzig 2008, S. 132-135; Degele & Winker 2011, S. 36-37). Und nicht nur das: Eigenverantwortlichkeit und Leistung bestimmen als veränderte Bewertungsmaßstäbe auch die jeweilige Wertschätzung, die den verschiedenen Gesellschaftsgruppen entgegengebracht wird. Potenzielle „Leistungsverweigerer“ stehen nicht nur als unfähig dar, ihr eigenes Leben zu meistern, sondern noch schlimmer: Da deren (Nicht-)Handeln und Inaktivität zum Schaden aller sei, gelten diese gar als parasitäre und unsoziale Gesellschaftsmitglieder. „Gesellschaftliche Teilhabe ist mithin nicht länger von außen [...] zu gewährleisten,“ wie dies im ursprünglichen Sozialstaat möglich war, „sondern hat vermittelt über die *eigenverantwortliche, aktive Bemühung* um Teilnahme am Erwerbsleben zu erfolgen“ (Lessenich 2008, S. 89, Hervorhebungen durch mich). Aus dem Recht auf soziale Teilhabe und soziale Leistungen wird also die *einseitige Pflicht jedes Einzelnen*, einen aktiven Beitrag zum eigenen Wohl und *damit* zum Wohl der Gemeinschaft zu leisten. In der Aktivgesellschaft werden Selbstverwirklichung und Eigenverantwortlichkeit somit nicht einfach toleriert, sondern die Gesellschaftsmitglieder werden unter Verweis auf das neue Gerechtigkeitsprinzip normativ dazu aufgefordert, aktiv einen Beitrag zum Erhalt der Gesellschaft zu leisten (vgl. ähnlich Honneth & Hartmann 2010, S. 238-242). Dies bedeutet aber auch, dass diejenigen, die eigenverantwortlich ihr Leben in die Hand nehmen und in der modernen „Hochleistungs- und Konkurrenzgesellschaft“ (Butterwegge et al. 2008, S. 13) ökonomisch erfolgreich sind, auch diejenigen sind, die als sozial gelten bzw. denen soziale Anerkennung und gesellschaftliche Akzeptanz zuteilwerden darf: In der Aktivgesellschaft erwächst, wenn man so will, soziale Gerechtigkeit aus der Forderung nach



(ökonomischem) Erfolg der einzelnen Gesellschaftsmitglieder bzw. bemisst sich daran, inwieweit diese Forderung durch die Einzelnen erfüllt wird.

### 4.3 Leistungsgesellschaft

Erfolg ergibt sich gemäß der neoliberal-utilitaristischen Argumentationslogik also aus der *Maximierung des individuellen Nutzens* in möglichst *deregulierten Handlungszusammenhängen* (vgl. Joas & Knöbl 2004, S. 47-60; Dörre 2012, S. 22-26). „Der Markt, auf dem die Marktteilnehmer ja auch lediglich ihren größtmöglichen Nutzen verfolgen, zeichnet sich nach Locke und Smith dadurch aus, daß dort die Tauschakte zum wechselseitigen Vorteil aller stattfinden“ (Joas & Knöbl 2004, S. 53). Gemäß dem Hayekschen Credo „Good order results spontaneously when things are let alone“ (Rothbard 1990, S. 46) wird die Allokationsleistung des *freien Marktes* betont und Gesellschaft als Ansammlung mehr oder weniger freier und freiwilliger Tauschakte verstanden (vgl. Reitzig 2008, S. 140-142). Leistung und Leistungsbetrag für die Gesellschaft bzw. für das Gemeinwohl bestimmen sich über den Erfolg am Markt (vgl. Neckel et al. 2005, S. 368-367; Honneth & Hartmann 2010, S. 242-246). Der Markt ist nicht nur die Instanz, in der das Gerechtigkeitsideal des Neoliberalismus seine Manifestation findet und der „eine allseits vorteilhafte Umverteilung der sozialen Transaktionskosten der leviathanischen Wohlfahrtsstaatsbürokratie auf die Bürger erlaubt“ (Kersting 2000, S. 399, zit. n. Reitzig 2008, S. 140), sondern der Markt ist auch der Ort, an dem Aktivität und Leistung eingebracht und soziale Anerkennung vermittelt werden. Der Markt stellt also das disziplinierende Medium einer individualisierten Vergesellschaftung dar und erfährt aus diesem Grund zentrale Bedeutung in der Leistungsgesellschaft (vgl. Kratzer 2005). Er hält die individualisierte Gesellschaft, wenn man so will, (mehr oder weniger gut) zusammen.

Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung sind in der heutigen Gesellschaft daher nicht voraussetzungslos, sondern durch ökonomische Handlungsprinzipien und Bewertungsmaßstäbe oktroyiert. Mit anderen Worten: Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung konstituieren sich in einer ökonomischen Welt hauptsächlich unter Maßgabe ökonomischer Bewertungsmaßstäbe. Die Leistungsgesellschaft honoriert denjenigen, der „seine Arbeitskraft zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen einsetzt, die sich am Markt erfolgreich verkaufen“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 244). Durch die Ökonomisierung von Gesellschaft und die Etablierung eines vermarktlichten Leistungsprinzips werden dementsprechend auch tendenziell „klassische Leistungsmaßstäbe wie der Aufwand, die Mühe und Anstrengung bei der Arbeit, aber auch die fachliche Qualität des Leistungsergebnisses vielfach entwertet“ (Dröge et al. 2006, S. 203). Es treten also veränderte Bewertungsmaßstäbe auf den Plan, die Leistung, Status und Anerkennung direkt an kommerziell verwertbaren Erfolg binden (vgl. Voswinkel 2000; Dröge

et al. 2008; Voswinkel & Kocyba 2008). Diese Maßstäbe sind somit über die mehr oder weniger „kritischen Forderungen nach Autonomie, Kreativität und Selbstbestimmung in die betrieblichen Leistungsdefinitionen selbst eingebaut“ (Degele & Winker 2011, S. 38, mit Bezug auf Dröge et al. 2008, S. 9).

Unternehmen machen sich die veränderten gesellschafts- bzw. arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen nun insofern zu Zwecken der Bindung und Kontrolle ihrer Beschäftigten zu eigen, als dass durch die Vermarktlichung von Arbeitsstrukturen, wie etwa durch die Einführung kennzahlenbasierter Bewertungs- und Entlohnungssysteme zur Identifikation von „Minderleistern“, eine Arbeitsumgebung geschaffen wird, die individuelle Leistungsbeiträge identifizierbar, vergleichbar und sanktionierbar macht. Hierdurch werden interne Konkurrenzverhältnisse geschaffen, welche die Beschäftigten unter erheblichen Erfolgsdruck setzen und eine erhöhte Arbeitsleistung faktisch erzwingen (vgl. Barker 1993; Hirsch-Kreinsen 1995; Minssen 2001). Im engeren Sinne dürfte hieraus zwar noch kein normativ fundiertes Verpflichtungsverhältnis gegenüber der Arbeit und dem Arbeitgeber resultieren. Von besonderem Interesse ist in diese Zusammenhang aber, dass Identifikation und explizite Ausweisung individualisierter Leistungsbeiträge als Grundlage für individuelle Anerkennung und Bewunderung fungieren. Setzt man ein gewisses Streben nach Anerkennung anthropologisch voraus (vgl. Honneth 1992; Voswinkel 2000), werden die Beschäftigten durch die neue Sichtbarkeit von Leistung auf Leistung verpflichtet bzw. verpflichten sich selbst darauf. Ergänzend kommt hinzu, dass die „vermarktlichte Vergesellschaftung“ (vgl. Lessenich 2008) das Erzielen individueller Leistungsbeiträge direkt an den Bestand und das Wohl des Unternehmens koppelt.

Das heißt konkret: Was gut für den *einzelnen Beschäftigten* ist, so der Grundsatz, ist auch gut für das Unternehmen, und damit gut für die Kollegen und im weiteren gut für die Gesellschaft. Je größer der persönliche ökonomische Erfolg ist, desto größer auch offensichtlich der Beitrag zum Wohl des Unternehmens, welches wiederum die relevanten Rahmenbedingungen für die Erzielung individueller Erfolge bereitstellt. Diese Logik, die sich in ähnlicher Weise auf übergeordneter Ebene wiederfindet, etwa wenn es um die Rechtfertigung des Abbaus von Arbeitsplätzen geht (vgl. Sennett 1998), bedeutet im Umkehrschluss in der Aktiv- und Leistungsgesellschaft immer auch: Je weniger Anstrengungen eine bestimmte Person zu ihrem eigenen finanziellen Wohl und beruflichem Aufstieg unternimmt, je weniger diese Person also den Spielregeln des internen Marktes bzw. vermarktlichter Arbeitsstrukturen folgt, desto weniger sozial erscheint diese Person. Unternehmen können sich vor diesem Hintergrund, etwa durch Verweis auf eine scheinbar objektive Bewertung erbrachter Leistungen der Beschäftigten mittels versachlichter Personalbewertungsverfahren oder durch Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen

„employability“ ihrer Beschäftigten, als Garanten der Herstellung von Chancengleichheit und Gerechtigkeit stilisieren (vgl. Boltanski & Chiapello 2006). Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten also, sich in und durch „Leistung aus Leidenschaft“, wie es beispielsweise bei der Deutschen Bank heißt, selbst zu verwirklichen. Nicht weniger bedeutsam dürfte in diesem Zusammenhang sein, dass sich Unternehmen mittels der Idee der Eigenverantwortlichkeit von ihrer Sorgfaltspflicht gegenüber ihren Beschäftigten entledigen können (vgl. Honneth 2010b, S. 217). Die Rücknahme von Fürsorge (und Kosten) kann als Erweiterung der individuellen Freiheit – also als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung – umgedeutet werden. Auf diese Art und Weise lassen sich hochqualifizierte Beschäftigte an das Unternehmen binden, auf Leistung verpflichten und „eine verstärkte soziale Kontrolle [...] mit dem Ziel ihrer ökonomischen Selbstaktivierung“ (Reitzig 2008, S. 138) rechtfertigen. Aus dem veränderten Verhältnis von Individuum und Gesellschaft bzw. von Beschäftigten und Unternehmen erwächst schlussendlich die normative Verpflichtung des Einzelnen auf Leistung und Erfolg, da nunmehr die Erbringung von Arbeitsleistung „aufs große Ganze, auf das Wohl der Allgemeinheit [abzielt]. Das Individuum wird der Gesellschaft verantwortlich, die Übernahme individueller Eigenverantwortung wird zur – notfalls erzwingenden – sozialen Pflicht“ (Lessenich 2008, S. 96). Bindung gegenüber der Arbeit und dem Arbeitgeber entsteht reziprok – wie gleich noch detaillierter darzustellen ist – und zwar dadurch, dass sich die Unternehmen als Garant von Freiheit und Chancengleichheit zur Erzielung ökonomischer (individueller) Erfolge darstellen können. Unternehmen fungieren daher gleichermaßen als Voraussetzung für und Medium von Selbstverwirklichung.

#### **4.4 Befreiung und Authentizität**

Neben dem Verweis auf Eigenverantwortlichkeit und Leistungsbereitschaft als gesellschaftlich legitime Handlungsprinzipien kann ergänzend angeführt werden, dass sich die neuen Arbeits- und Organisationskonzepte auf relativ leichte Art und Weise zu einem übergeordneten „Befreiungsprojekt“ (Dörre 2012, S. 63) erheben lassen. Dies wiederum ist Resultat einer spezifischen Gemengelage aus Merkmalen der tayloristisch-fordistischen Organisation von Erwerbsarbeit und der gesellschaftlichen Kritik daran. Mit anderen Worten: Der „flexible Kapitalismus“ (Sennett 1998) ist als Resultat eines Transformationsprozesses zu begreifen, in welchem „jene Kritik [...], die die sozialen Bewegungen in der spätfordistischen Phase gegen das dominante Regime gerichtet hat“ (Dörre 2012, S. 63), absorbiert und produktiv gewendet wurde. Der Kapitalismus „als hochdynamische Sozialordnung“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 224) hat die durch die Boheme formulierte Künstlerkritik über Entfremdung und Unterdrückung in und durch die tayloristisch-fordistische Organisation von Erwerbsarbeit durch Bereitstellung veränderter Arbeits- und Organisationskonzepte aufgegriffen und scheinbar zu berücksichtigen versucht (vgl. Boltanski & Chiapello 2006, S. 79-84, S. 213-259; Dörre 2012, S. 53-54; Voswinkel 2011, S.

99-100; Lessenich 2012, S. 224-242). Insbesondere von Boltanski & Chiapello (2006, S. 213-259) ist herausgearbeitet worden, dass die formulierte Künstlerkritik am Fordismus einen *relevanten Bezugspunkt für die Rechtfertigung der Beibehaltung des kapitalistischen Wirtschaftssystems und die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte* darstellt. Die Kritik an Entfremdungs- und Unterdrückungstendenzen fordistischer Arbeit hat also in gewissen Teilen erst die legitime Einführung veränderter Arbeits- und Organisationsstrukturen ermöglicht. Die Fähigkeit des Kapitalismus „zur Selbsttransformation [stammt daher, AM] nicht nur aus den Imperativen der permanenten Kapitalverwertung, sondern auch aus dem institutionalisierten Geltungsüberhang der [...] entstandenen, neuen Anerkennungssphären“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 224). Damit kommt zum Ausdruck, dass der Kapitalismus den Geltungsüberhang zwischen den normativen Vorstellungen der Beschäftigten bzw. der Kritiker am Kapitalismus und den faktischen Gegebenheiten der Organisation von Arbeit aufgegriffen und durch die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte vermeintlich verringert hat. Hierdurch hat sich der neue Kapitalismus also gegen Anfeindungen durch Verweis auf die neue, vermeintliche Attraktivität „verteidigt“ und legitimiert, ohne sich im Kern – also in Bezug auf seine grundlegende Akkumulationslogik – verändern zu müssen. Oder anders formuliert: Dadurch, dass der Kapitalismus auf geschickte Art und Weise „der Kritik entweder frontal entgegentrat [...] oder sich ihr durch Vermeidungsstrategien und Veränderungsprozesse entzog“ kam es dazu, „dass in einem komplexen Verfahren [...] die Träger der Protestbewegung ihre Orientierung verloren und manchmal sogar mit einem Kapitalismus, den sie kurz zuvor noch bekämpfen wollten, gemeinsame Sache machten“ (Boltanski & Chiapello 2006, S. 213). Das erinnert unweigerlich an „Des Kaisers neue Kleider“ („Keiserens nye Klæder“) von Hans Christian Andersen.

Mit der „normativen Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991) oder der Idee des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß & Pongratz 1998; Voß 2001, 2007), die als (keineswegs abgeschlossene) Ergebnisse dieses kritikinduzierten Transformationsprozesses der kapitalistischen Produktionsweise verstanden werden können, ist somit nicht *alleinig* die Idee verbunden, „daß in die Organisation der Produktions- und Dienstleistungsprozesse in wachsendem Maß die *intellektuelle Eigeninitiative* einbezogen wird“ (Honneth 2010b, S. 216, Hervorhebung durch mich). Dies ist ja, wie bereits festgestellt wurde, schon aufgrund der neuen Erfordernisse des „Innovationswettbewerbs“ (Hübner 2002, S. 3) unerlässlich. Aber nicht nur das: Die veränderte Organisation von Erwerbsarbeit bzw. die vermeintliche Subjektivierung von Arbeit erlaubt es vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen eben auch, „die Arbeit zunehmend als eine ‚Berufung‘ thematisierbar zu machen, so daß völlig veränderte Erwartungen an die Beschäftigten gestellt werden dürfen [...] So entsteht im Laufe von nur zwei Jahrzehnten ein neues

Anspruchssystem, das es erlaubt, die Beschäftigung von der überzeugenden Präsentation eines Willens zur *Selbstverwirklichung in der Arbeit* abhängig zu machen“ (Honneth 2010b, S. 216-217, Hervorhebung durch mich). Somit wird also „unter Berufung auf die Idee, daß die Subjekte ihre jeweilige Beschäftigung nicht als gesellschaftliche Pflichterfüllung, sondern als revidierbaren Schritt ihrer experimentellen Selbstverwirklichung begreifen, ein Abbau des Privilegs der Betriebszugehörigkeit, die Auflösung statussichernder Rechtsicherheiten und die Erwartung erhöhter Flexibilitätsbereitschaften gerechtfertigt; darüber hinaus fließt in die Qualifikationsprofile, die mit gut bezahlten Tätigkeiten im Produktions- und Dienstleistungssektor verknüpft sind, in wachsendem Maße die *extrafunktionale Zumutung* einer Performanz des Kreativen und biographischer Unfestgelegtheit ein“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 236, Hervorhebung durch mich).

Dadurch also, dass Erwerbsarbeit als Verkörperung einer „experimentellen Selbstentfaltung“ mehr oder weniger explizit dargestellt wird, kommen Unternehmen dem Bedürfnis der Beschäftigten bzw. dem Geltungsüberhang nach Selbstverwirklichung, Handlungsautonomie und persönlicher Authentizität scheinbar entgegen (vgl. auch Voswinkel 2011, S. 98-99). Und genau deshalb ist es möglich, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit im Sinne „erwarteter Erwartungen“ (Kocyba 2000, S. 129) legitim einfordern zu können (vgl. auch Koppetsch 2006). Arbeit wird, wenn man so will, als zentraler Ort der „experimentielle[n] Erkundung der eigenen Identität“ (Honneth 2010b, S. 217) dargestellt – als gesellschaftlicher Handlungsbereich, an dem die Beschäftigten *authentisch* sein können, und weil sie es können, immer auch müssen. Und gerade deshalb „ist es nur zu nahe liegend, das auf Kreativität gestützte Arbeitsethos als *betriebliches Herrschaftsinstrument*, als personalpolitisches Instrument zu begreifen, durch das Motivation und flexible Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern gesteigert werden, um bessere Arbeitsleistung in immer längeren Arbeitsstunden hervorzulocken [...] Die charismatische Aufladung von Arbeit könnte deshalb ein willkommenes Substitut für die Aufweichung fester bürokratischer Herrschafts- und Kontrollprinzipien sein“ (Koppetsch 2006, S. 689-90, Hervorhebung durch mich).

Die Idee der authentischen Selbstverwirklichung wird also zusehends zu einer kaum hinterfragten gesellschaftlichen Forderung, die aufgrund ihres hegemonialen Charakters nicht nur ihre ursprünglich emanzipatorische Konnotation verliert bzw. zu verlieren droht (vgl. Honneth 2010b, S. 213-217; Honneth & Hartmann 2010, S. 235-248), sondern vor dem Primat der Eigenverantwortlichkeit und einer allgegenwärtigen Ökonomisierung der Gesellschaft auch dazu führt, dass die Beschäftigten in ihrem Bestreben nach Authentizität direkt an die Unternehmen verwiesen werden. In der „Hochleistungs- und Konkurrenzgesellschaft“ (Butterwegge et al. 2008, S. 13) wird die Verwirklichung individueller

Authentizität somit mehr oder weniger direkt an den Erfolg am Markt – und im Unternehmen – gebunden. In einem ähnlichen Kontext, nämlich im Hinblick auf die „Persönlichkeit in der Bewerbung“ schreibt Voswinkel (2011, S. 99): „Man sieht hier, wie Marktorientierung und Authentizität zusammengehen: als Bestreben der Individuen, so zu werden, wie sie für die Nachfrage am Markt sein sollen.“ Denn nur über den Erfolg am Markt kann (anerkannte) Authentizität letztlich demonstriert und verwirklicht werden. Eng damit verbunden ist die mittlerweile mehr oder weniger stark verinnerlichte Erkenntnis, dass berufliches Scheitern vor dem Hintergrund der Idee der Eigenverantwortlichkeit und vermeintlicher Chancengleichheit als persönliches Scheitern erscheinen muss: „Was einem widerfährt, muss als Wahl, als Entscheidung dargestellt werden“ (Kocyba 2000, S. 132). Mangelnder Erfolg ist also das Resultat des eigenen persönlichen Unvermögens und – in gewisser Weise – als Mangel an Authentizität anzusehen. Insofern kommt es durch eine „Vermarktlichung von Authentizität“ zu der „Instrumentalisierung von Subjektivität“, die im Kern die Umgestaltung der Beziehung der Individuen „zu sich selbst“ (Schimank 2013, S. 53) betrifft.

#### **4.5 Reziprozität**

Auch wenn die ökonomischen Zielsetzungen der Unternehmen trotz aller Verweise auf die Eigenverantwortlichkeit, Autonomie und Selbstbestimmtheit des Handelns betrieblicher Akteure nicht oder nur bedingt verhandelbar sind, wird von den Beschäftigten in ihrer neuen Rolle als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz 1998; Voß 2001; Voß 2007) gefordert, sich *in der Arbeit* selbst zu verwirklichen und aktiv einzubringen. Zumindest in Bezug auf die Wahl der Handlungsmittel und Lösungswege ist sicherlich von einem potentiellen Zugewinn an Handlungsautonomie zu sprechen. Dieser letztlich aber doch recht *begrenzte Zugewinn von Handlungsautonomie* wird, auch das wurde bereits erwähnt, als „Befreiungs- und Ermöglichungsprojekt“ der Unternehmen verkauft, welches bei näherem Besehen immer auch ein *reziprokes Verpflichtungsverhältnis* zwischen Unternehmen und Beschäftigten beinhaltet.

Unter Reziprozität bzw. der Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen wird ein universelles Handlungsprinzip und eine „Grundform sozialer Beziehungen“ (Stegbauer 2002, S. 13) verstanden, welche das soziale Handeln regelt, Solidarität ermöglicht und Beziehungen konstituiert (vgl. grundsätzlich Stegbauer 2002; sowie ergänzend Joas & Knöbl 2004, S. 487-490). Die Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte lässt sich, sofern einigermaßen glaubhaft versichert werden kann, dass diese Einführung mehr oder weniger *freiwillig* und *zugunsten der Beschäftigten* erfolgt, als freiwillige Gabe darstellen. Der vermeintlich freiwillige Akt des Gebens von Freiheit und Handlungsautonomie verkörpert eine zentrale „Möglichkeit, um Gegenseitigkeit herzustellen, weil aus Geschenken Erwartungen und Verpflichtungen resultieren, die Menschen dann aneinander binden“ (Joas

& Knöbl 2004, S. 487-488; mit Bezug auf Mauss 1990). Die Formel „Selbstverwirklichung gegen Erfolg“ mag die inhaltliche Füllung des hier zur Diskussion stehenden Reziprozitätsprinzips auf den Punkt bringen.

Unternehmen kommen den veränderten Anspruchshaltungen hochqualifizierter Beschäftigter entgegen und dürften gerade deshalb die Bereitschaft zur Selbstverwirklichung von den Beschäftigten in legitimer Art und Weise erwarten (vgl. Kocyba 2000, S. 127-132). Nimmt man an, dass „die Konstitution und die Dauerhaftigkeit von Austauschbeziehungen [...] darauf zurückgeführt werden [kann], dass die Akteure sich gegenseitig brauchen, um ihre wechselseitigen Bedürfnisse zu befrieden“ (Stegbauer 2002, S. 27, mit Bezug auf Parsons ohne weitere Quellen), so verweist dies darauf, dass Unternehmen und Beschäftigte in einem gegenseitigen (allerdings nicht symmetrischen) Abhängigkeitsverhältnis stehen (vgl. Minssen 2012, S. 32-33). Die Beschäftigten brauchen Unternehmen nicht nur deshalb, um ein finanzielles Einkommen zu realisieren, sondern vor allem auch, weil diese in besonderem Maße die Möglichkeit zur Entfaltung einer nunmehr ökonomisch ausgelegten Selbstverwirklichung bieten. Die Schaffung von Freiräumen für eine solch verstandene Selbstverwirklichung begründet die reziproke (Selbst-)Verpflichtung der Beschäftigten auf Mehrarbeit und Verausgabung. In diesem Sinne fungieren die „wechselseitigen Handlungen als Katalysator für [...] Bindungen“ (Stegbauer 2002, S. 75).

Es ist also das im Grundsatz nicht-ökonomische Tauschprinzip der „Reziprozität“, welches *latent* „beziehungskonstitutiv und -festigend wirkt, wobei die Art der bereits bestehenden Beziehung wiederum spezifische reziproke Austauschprozesse motiviert“ (Stegbauer 2002, S. 29). Das Arbeiten in neuen Organisationsstrukturen stellt somit in gewisser Hinsicht die Annahme einer vermeintlich freiwillig erbrachten Gabe der Unternehmen dar, woraus – nicht unbedingt mittelbar – ein Mindestmaß an Verpflichtung zu einem bestimmten Verhalten erwächst (vgl. Stegbauer 2002, S. 68-77; vgl. ergänzend auch die Anmerkungen zum psychologischen Vertrag bei Minssen, 2012, S. 43-47). Denn bereits „die Annahme der Gabe verpflichtet den Empfänger zu einer Gegengabe. Das Empfangen einer Gabe ohne Gegengabe setzt [...] die Beziehung aufs Spiel“ (Stegbauer 2002, S. 69). Unternehmen dürfen Selbstverwirklichung und Verpflichtung auf Erfolg dabei nicht explizit einfordern, da sonst das indirekte Wirkungsprinzip der Reziprozität usurpiert wird und zu einem rein ökonomischen, nur bedingt bindungskonstituierenden Tauschprinzip degradiert wird (vgl. hierzu Stegbauer 2002, S. 42-58). „Wenn aber ein Ausgleich immer sofort erfolgt, dann werden die Beziehungen [...] sofort austariert. Dies führt dazu, dass ein wesentlicher Bereich gesellschaftlichen Zusammenhalts, der langfristige Tausch als *strukturbildende Komponente*, zurückgedrängt wird“ (Stegbauer 2002, S. 44, Hervorhebung durch mich). Es geht vielmehr darum, dass „ein faires Geben und Nehmen erwartet [wird bzw. erwartet werden darf, AM];

es ist ein spezifischer Austauschmodus festgelegt, demzufolge eine Leistung *im Vertrauen auf eine angemessene Gegenleistung der anderen Seite* erbracht wird“ (Minssen 2012, S. 44, Hervorhebung durch mich). Arbeit bzw. die Verpflichtung entsprechend zu arbeiten wird daher „als *vorweggenommene Gegenleistung* für das wahrgenommene Versprechen der Organisation [erbracht], wobei sich Verpflichtungen ergeben (können), die *zusätzlich* zu den formalen Regelungen des Arbeitsvertrages bestehen.“ (Minssen, 2012, S. 45, Hervorhebungen durch mich). Durch das Arbeiten in neuen Organisationsstrukturen verpflichten sich die Beschäftigten auf die Erbringung einer bestimmten („fairen bzw. angemessen“) Gegenleistung. Da die „Rückzahlmodalitäten“ (Stegbauer 2002, S. 59) durch die Unternehmen mehr oder weniger offen gehalten werden, etwa durch die unklare und flexible Angabe von Erfolgskriterien (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Sennett 1998), kommt es zu einer verstärkten Wirksamkeit des Reziprozitätsprinzips und zwar insofern, als dass sich die Beschäftigten nie sicher sein können, ihrer Pflicht auf Rückzahlung nachgekommen zu sein. Bindung und Kontrolle werden demzufolge durch die Schaffung von Unsicherheit ausgeübt, da die Beschäftigten sich nicht sicher sein können, was von ihnen im Hinblick auf den Abbau ihrer „sozialen Schulden“ genau erwartet wird. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten darin bestrebt sind, die vermeintlichen Schulden möglichst schnell abzubauen, um sich gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt erneut sozial verschulden zu können (Stegbauer 2002, S. 58, mit Bezug auf Gouldner 1960).

In dieser Hinsicht ist die *Ermöglichung* von Selbstverwirklichung, ähnlich wie das Inzesttabu und die Exogamieregel für archaische Gesellschaften (vgl. Joas & Knöbl 2004, S. 487-490, mit Bezug auf Lévi-Strauss 1949), auch für Unternehmen funktional. Letztere können hierdurch auf die ganzheitliche „Arbeitskraft hoffen und zugleich Solidaritäts- und Gegenseitigkeitsbeziehungen“ (Joas & Knöbl 2004, S. 489) etablieren. Über den Mechanismus der Reziprozität wirkt Selbstverwirklichung gleichermaßen integrierend wie verpflichtend. Sennett (1998, S. 74) formuliert dies mit Bezug auf Heimarbeit relativ ähnlich: „Wenn flexible Arbeitszeit ein vom Arbeitgeber verliehenes Privileg ist, so ist sie auch eine neue Form seiner Macht.“ Damit verbunden ist auch die Umstellung von Bindung und Kontrolle: Die mittels des Handlungsprinzips der ökonomischen Selbstverwirklichung und reziprok etablierter Verpflichtungsverhältnisse ausgeübte Bindung und Kontrolle wirkt subtiler und kommt ohne klar identifizier- und kritisierbares Machtzentrum aus (vgl. Sennett 1998, S. 69-71; Dörre 2012, S. 60-63). In diesem Lichte besehen stellen (freiwillige) Weiterbildungsmaßnahmen, Gleitarbeitszeit, Teilzeitarbeit, Telearbeit oder auch die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien immer nur *in Teilen* ein Zugewinn an individueller Handlungsautonomie dar. Vielmehr weisen solche Formen der Organisation von Erwerbsarbeit immer auch chimäre Züge auf und zwar insofern, als dass mit der Annahme dieser freiwilligen „Angebote“ auch die Verpflichtung zu einer angemessenen Gegenleistung



einhergeht. Somit werden auf diesem Wege neue und nicht weniger wirkungsvolle Formen betrieblicher Bindung und Kontrolle etabliert.

#### 4.6 Subversivität

Die Widersprüche zwischen der vermeintlichen Subjektivierung von Arbeit durch Selbstverwirklichung und Autonomie *einerseits*, und der Verpflichtung auf mehr oder weniger vollen oder, wie es weiter oben hieß, „totalen“ Einsatz und Leistung *andererseits*, werden „häufig gar nicht mehr als solche des Kapitalismus wahrgenommen, da die Subjekte in ihrer Rolle als Arbeitskraftunternehmer ‚gelernt‘ haben, für ihr Schicksal Verantwortung zu übernehmen“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 231-232). Durch „Erziehung, Tradition, Gewohnheit“ entsteht eine Arbeiterschaft, so will man meinen, die mittlerweile „die Anforderungen jener Produktionsweise als selbstverständliche Naturgesetze anerkennt“ (Marx 1962, S. 765). Die Wirksamkeit der skizzierten „Objektivierung von Subjektivität“ bzw. von Bindung und Kontrolle hochqualifizierter Beschäftigter dürfte letztlich nur funktionieren, sofern diese subtiler ausgeübt wird als frühere Formen der Bindung und Kontrolle (vgl. Stegbauer 2002, S. 76; Kunda 2006, S. 5). Die in Zeiten des traditionellen Industriekapitalismus externalisierte Bindung und Kontrolle, etwa über Arbeitsplatzsicherheiten, absehbare Karrierewege, eindeutige Zielvorgaben, klar geregelte Arbeitszeiten oder das Nachhalten von Zielerreichung, werden durch *indirekt und subversiv wirkende Formen von Bindung und Kontrolle* substituiert. Da externe Bindung und Kontrolle von den (vermeintlich) reflexiv agierenden Beschäftigten als Begrenzung ihrer individuellen Handlungsautonomie und Selbstverwirklichungsansprüche verstanden werden müssen, bleibt letztlich nur die Möglichkeit, Bindung und Kontrolle im Sinne einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß 1997) auf die Beschäftigten selbst, etwa über den Weg der Unternehmenskultur (vgl. Deutschmann 1989) und über die „Erziehung“ (Marx 1962, S. 765), zu verlagern. Die seit ein paar Jahren zu verzeichnende Diskussion über das (vermeintlich) mangelnde ökonomische Grundwissen der Deutschen und die hieraus abgeleitete Forderung nach der landesweiten Einführung entsprechender Unterrichtsfächer kann so aufgefasst werden. Unbenommen den hiermit verbundenen positiven Aspekten, trägt die Erziehung hin zu ökonomisch kompetenten Mitbürgern auch zur Inkorporation der Idee der fortlaufenden Selbstoptimierung eines unternehmerisch agierenden Selbst bei. Die ökonomische Sozialisierung fängt somit schon viel früher an als in den Unternehmen bzw. in der Wirtschaft (vgl. Bröckling 2007). Wie dem auch sei, die Beschäftigten, so die Quintessenz der hier angeführten Überlegungen, binden und kontrollieren sich selbst (vgl. Voß & Pongratz 1998), und zwar indem sie die mehr oder weniger kulturell institutionalisierte Idee des eigenverantwortlich handelnden „Unternehmers im Unternehmen“ (vgl. dazu etwa Deutschmann et al. 1995, S. 440-442; Faust et al. 1998) übernehmen und kaum hinterfragen. Und gerade dadurch, dass eigenverantwortliches Handeln, ökonomische

Handlungsorientierung und ökonomische Erfolgsbewertung gleichermaßen als *gesellschaftliche und betriebliche Normalität* wahrgenommen werden, werden auch die hierdurch erzeugte Bindung und Kontrolle nicht (wirklich) in Frage gestellt. Bindung und Kontrolle durch Selbstverwirklichung und Autonomiestreben werden, wenn man so mag, schlussendlich durch Erziehung, Bildung, Politik, Kultur und den betrieblichen Arbeitsalltag normalisiert und in zunehmendem Maße einer reflexiven Auseinandersetzung entzogen.

#### **4.7 Verlust von Arbeit und Status**

Als letzten, die obigen Ausführungen ergänzenden Punkt möchte ich anführen, dass sich aufgrund der allgegenwärtigen Flexibilisierung und Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse weite Teile der hochqualifizierten Beschäftigten mit dem latent drohenden Sachverhalt auseinandersetzen müssen, dass diese möglicherweise den Anschluss an die Mittelschicht verlieren (vgl. Dörre 2012, S. 66-68). Gerade durch die breite Ausweitung unsicherer bzw. prekärer Beschäftigungsverhältnisse, also durch die mehr oder weniger dauerhafte Anwesenheit von Zeit- und Leiharbeitern in den Betrieben, bekommt die Stammbesetzungschaft den latent drohenden „Abstieg“ zusehends vor Augen geführt (vgl. hierzu auch Martin & Nienhüser 2002; Holst 2009). Diese disziplinierend wirkende Drohkulisse dürfte ein weiterer Wirkungsmechanismus sein, mit dem die hochqualifizierten Beschäftigten an das Unternehmen gebunden werden. Wie auch bei der bereits angesprochenen „Konzentration der Macht ohne deren Zentralisierung“ (Sennett 1998, S. 69) mittels vermarktlichter Arbeitsstrukturen, ist mit der zunehmenden Präsenz atypischer Beschäftigungsverhältnisse in den Betrieben ein ähnlicher Effekt verbunden: „Einem Bumerangeffekt gleich, sorgt die alltäglich erfahrbare Konkurrenz der Prekarier dafür, dass die Stammbeschäftigten ihre Festanstellung als *Privileg* empfinden, welches es mit Zähnen und Klauen zu verteidigen gilt. Insofern steht diskriminierende Prekarität für mehr als nur einen sozialstrukturellen Wandel; der Begriff bezeichnet ein Herrschafts- und Kontrollsystem, das auf subtile Weise auch Festangestellte diszipliniert“ (Dörre 2012, S. 67, Hervorhebung durch mich). Da die institutionell organisierte Erwerbsarbeit trotz aller anderweitigen Interpretationen wohl nach wie vor die zentrale Sphäre persönlicher Identitätsbildung darstellt (vgl. etwa Baethge 1991; Voswinkel 2000; Bohmeyer 2008, S. 195), ist die disziplinierende Wirkung prekärer Beschäftigungsverhältnisse auf die qualifizierte Stammbesetzungschaft nicht zu unterschätzen. Eingebettet in den auf gesellschaftlicher bzw. politischer Ebene ablaufenden Prozess des fortschreitenden Abbaus staatlicher Versorgungs- und Sicherungsleistungen, also in die sich seit mehreren Jahrzehnten vollziehende Erosion des Sozialstaates, und einer kaum zu unterschätzenden Stigmatisierung der Empfänger staatlicher Transferleistungen in der Aktivgesellschaft, fungieren prekäre Beschäftigungsverhältnisse als betriebliches „Disziplinarregime“ (Dörre 2012, S. 68). Diese Entwicklungen steigern „die Konzessionsbereitschaft vor allem jener, die

noch Arbeit haben“ und „aktivieren und disziplinieren Arbeitskräfte für eine neue, flexible Produktionsweise“ (Dörre 2012, S. 68). Die Verknüpfung aus dem drohenden bzw. erfahrenen Verlust des Arbeitsplatzes und der Angst vor dem stets drohenden „sozialen Abstieg“, geschürt durch den stigmatisierenden Diskurs zum „Sozialschmarotzertum“ (vgl. etwa Lehnert 2009), diszipliniert die abhängig Beschäftigten. In gewisser Weise flankiert die beständige Angst vor Arbeitsplatzverlust und sozialem Abstieg, also letztlich vor dem eigenen bzw. selbstverschuldeten Versagen, die oben genannten Aspekte einer mehr oder weniger internalisierten Bindung und Kontrolle und unterstützt Tendenzen der Selbstausbeutung.

#### 4.8 Zusammenfassung

Festhalten lässt sich vor diesem Hintergrund, dass Selbstverwirklichung nicht nur normativ gefordert, sondern aufgrund des gesellschaftlich-politischen Siegeszugs neoliberaler Ideen und arbeitsmarktpolitischer Reformen ökonomisch gewendet wurde und zusehends als gerechtigkeits- und gemeinwohlversprechendes Legitimationsmuster für eine immer weitergehende Flexibilisierung und Vermarktlichung betrieblicher Arbeitsstrukturen und den Abbau sozialer Sicherungsmechanismen in Anschlag gebracht wird (vgl. Honneth & Hartmann 2010). Die Beschäftigten werden darauf verpflichtet, eigenverantwortlich und aktiv Leistung zu erbringen, da dies den legitimen Erwartungshaltungen und Anerkennungsverhältnissen moderner kapitalistischer Arbeitsgesellschaften entspricht. Nicht „harter“ Arbeitseinsatz oder eine unermüdliche langjährige Loyalität gegenüber dem Betrieb dienen nunmehr als Grundlage für Wertschätzung und Anerkennung, sondern vorwiegend der schnelle ökonomische individuelle Erfolg, für den jeder selbstverantwortlich ist und der als Beitrag für das Gemeinwohl umgedeutet werden kann (vgl. Voswinkel 2000; Neckel et al. 2005; Honneth & Hartmann 2010). Individueller Erfolg wird eng an die Idee der sozialen Gerechtigkeit gebunden bzw. es kommt zu einer utilitaristischen Umformulierung des Gerechtigkeitsbegriffs, wodurch letztlich der Modus der Vergesellschaftung *individualisiert* und ökonomisiert wird (vgl. Lessenich 2008; Reitzig 2008). Selbstverwirklichung drückt sich also gerade dadurch aus, dass man voll und ganz dem Unternehmen zur Verfügung steht. Oder anders formuliert: Der „neue“ Kapitalismus überträgt „die unternehmerische Vorstellung kalkulatorischen Handelns auf die Selbstbeziehungen der Subjekte“ (Honneth & Hartmann 2010, S. 247), die sich somit als „Unternehmer im Unternehmen“ selbst wahrnehmen (sollen) und ihr Handeln in einem immer stärkeren Maße an individuellen Nutzenkalkülen ausrichten. Vor diesem Hintergrund wird die Erbringung überdurchschnittlicher, am Markt verwertbarer Leistungen als normative Grundlage betrieblichen Handelns gesellschaftlich legitimiert. Aufgrund der Eigenverantwortlichkeit des Handelns, ein zentraler Kerngedanke der neoliberalen Aktiv- und Leistungsgesellschaft, ist es somit möglich, jeden *einzelnen Akteur*

*individuell* auf Leistung und Erfolg unter Verweis auf seine Pflicht gegenüber der Gesellschaft bzw. gegenüber dem Arbeitgeber festzulegen.

## 5 Auswirkungen

Im diesem relativ kurz gehaltenen Kapitel werden die mit der veränderten Organisation von Erwerbsarbeit potentiell einhergehenden dysfunktionalen Auswirkungen thematisiert. Im Vordergrund der Bemühungen steht eine *kritische Analyse* der sich am Horizont abzeichnenden Veränderung der Arbeitswelt. Die Kritik ist, wie eingangs bereits erwähnt, als immanente Kritik aufzufassen (vgl. dazu allgemein Antonio 1981; Honneth 2010a). Gezeigt werden soll, dass die Art und Weise, wie Erwerbsarbeit in Zeiten eines „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998) vermehrt organisiert wird, letztlich dazu tendiert, das zu zerstören, was sie – die nunmehr neue bzw. veränderte Organisation von Erwerbsarbeit – eigentlich bezwecken soll. Mit den nachfolgenden Ausführungen soll also gezeigt werden, dass die betriebliche Nutzbarmachung von Subjektivität – ab einem gewissen Punkt – nicht mehr zu Bindung und Kontrolle der Beschäftigten, der Erschließung neuer Rationalisierungspotenziale und der Erhöhung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit führt, wie grundsätzlich erhofft und intendiert, sondern vielmehr in das Gegenteil umschlägt. Im Kern geht es also um die Offenlegung des paradox-dysfunktionalen Charakters einer überdehnten, ökonomisch fundierten „Instrumentalisierung von Subjektivität“ (vgl. Honneth 2010b; Honneth & Hartmann 2010). Immanent ist die Kritik deshalb, weil sie nicht von außen an ihren Gegenstand, das betriebliche bzw. wirtschaftliche Handeln, herangetragen wird, sondern weil die Kritik in ökonomischen Denk- und Argumentationsrationalitäten verwurzelt bleibt.

Die angeführte Kritik adressiert zwei Aspekte: *Zum einen* wird durch die „Instrumentalisierung von Subjektivität“ die *betriebliche Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit* vermindert. Im Vordergrund dieser Argumentation stehen die anzunehmenden „Folgen nachlassender Aktivität für das Innovationssystem“ (Dörre 2012, S. 78) bzw. die anzunehmenden Folgen für die betriebliche Innovationsfähigkeit. *Zum anderen* geht mit einer überdehnten ökonomischen „Instrumentalisierung von Subjektivität“ auch eine *Erosion des betrieblichen Sozialgefüges* einher. Dies wiederum bedeutet, dass Unternehmen in ihrer Existenz *als mehr oder weniger sozial integrierte Gebilde* bedroht sind (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995). Die Ausrichtung des Handelns am Ideal des ökonomischen „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß & Pongratz 1998; Voß 2001; Voß 2007) bzw. die Substitution betrieblicher „Teilhabe durch Marktdisziplin“ (Dörre 2012, S. 78) kann somit zu schwerwiegenden Problemen einer nur noch bedingt gelingenden sozialen bzw. betrieblichen Integration führen (vgl. Baetghe 1991; Voß & Pongratz 1998). Obgleich ihrer unbestrittenen Relevanz wird die Erosion des betrieblichen Sozialgefüges in diesem Aufsatz

lediglich im Kontext einer vertrauensvollen Zusammenarbeit in und zwischen Teams und damit letztlich in Bezug auf die betriebliche Innovationsfähigkeit diskutiert. Mit anderen Worten: Die Erosion des betrieblichen Sozialgefüges interessiert hier nur vor dem Hintergrund ihrer Auswirkungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit, während andere, mit der Erosion des betrieblichen Sozialgefüges verbundene Auswirkungen unerwähnt bleiben müssen.

Auch wenn mit der Formulierung einer immanenten Kritik nicht zu vernachlässigende Probleme verbunden sind, so verbinde ich mit diesem Vorgehen letztlich die Hoffnung, dass die hervorgebrachten Argumente in der Management- und Organisationsforschung sowie in der Politik und der wirtschaftlichen Praxis Gehör finden mögen. Notwendigkeit und Möglichkeit einer human-sozial ausgerichteten Kritik bleiben meines Erachtens hiervon unberührt. Zur näheren Entfaltung der Kritik werden im Folgenden zwei übergeordnete Aspekte unterschieden: (1) *Ökonomische Homogenisierung* und (2) *Individualisierung und Entsolidarisierung* des betrieblichen Handelns. Auf beide Aspekte soll kurz eingegangen werden.

### **5.1 Ökonomische Homogenisierung**

Mit dem Aspekt der *ökonomischen Homogenisierung* des betrieblichen Handelns ist zunächst die Tendenz benannt, dass sich Handlungsintention und Handlungsausrichtung der Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen und in allen Funktionsbereichen in immer stärkerem Maße *inhaltlich* angleichen. Und zwar in derlei Gestalt, dass das Handeln sich zunehmend an ökonomischen bzw. effizienzorientierten Handlungsrationitäten und Bewertungsmaßstäben orientiert (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995). Handeln wird vor diesem Hintergrund als individuell erstrebenswert und sozial legitim erachtet, sofern es dem Leitgedanken der *Gewinnmaximierung* und der *Effizienz* folgt. Dies bedeutet auch, dass weniger effizienzorientiertes Handeln, also genuin kreativ-schöpferisches wie risikobehaftetes Handeln, früher oder später innerbetriebliche Delegitimation erfährt. Die Bewertung von Erfolg oder Misserfolg erfolgt also über *alle betrieblichen Teilbereiche* hinweg in zunehmendem Maße unter Bezugnahme auf ökonomische Kriterien und Maßstäbe. Das Hervorbringen von (radikalen) Innovationen setzt nun aber in aller Regel ein *Mindestmaß an Heterogenität* oder Diversität in Bezug auf die beteiligten Personen und deren Wissensstrukturen und Handlungsrationitäten voraus (vgl. Cohen & Levinthal 1990; zusammenfassend Anderson et al. 2014, S. 1309-1310). Gleichen sich Wissensstrukturen und Handlungsrationitäten nun innerbetrieblich bzw. unternehmensweit an, dürfte dies die betriebliche Innovationsfähigkeit langfristig vermindern, da beispielsweise exogene Entwicklungen einseitig (d. h. nun rein ökonomisch) interpretiert werden und im Zuge dessen möglicherweise die (nicht offensichtlichen bzw. langfristigen) Chancen für

erfolgsversprechende Produkte und Dienstleistungen übersehen werden. Ergänzend gilt, dass durch eine Kollision unterschiedlicher Sichtweisen, Wissensstrukturen und Handlungsrationaltäten die Entwicklung gänzlich neuer Perspektiven, Ideen und Produkte positiv befördert wird (vgl. Hauschildt & Salomo 2011). Die zunehmende „Ökonomisierung der Ökonomie“ (Schimank & Volkmann 2008, S. 382) führt nun aber dazu, dass gerade die innerbetriebliche Pluralität an Wissensstrukturen, Sichtweisen und Handlungsrationaltäten, und damit die betriebliche Innovationsfähigkeit, letztlich abnehmen dürfte.

Damit verbunden ist ein weiterer Aspekt: Die Ökonomisierung des Handelns impliziert ein kurzfristiges bzw. kalkulatorisches Sicherheitsstreben (vgl. hierzu ausführlich und differenziert Laverty 1996), was im Umkehrschluss das Verfolgen von inkrementellen Problemlösungs- und Handlungsstrategien befördert. Oder anders formuliert: Es wird aufgrund der Ökonomisierung des Handelns versucht, Unsicherheit durch Risiko (vgl. zu dieser Unterscheidung Knight 1921) zu ersetzen und beherrschbar zu machen. Radikal-disruptive Innovationsvorhaben werden daher aufgrund nur bedingt *prognostizierbarer Erfolgswahrscheinlichkeiten* tendenziell eher vermieden. Das heißt, auf den ersten Blick abstrus anmutende und in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Nutzen nur schlecht bewertbare Innovationsvorhaben dürften es zunehmend schwer haben, innerbetriebliche Akzeptanz und Unterstützung zu erlangen (vgl. Porter 1992; Lazonick 2014; kurz einführend auch Faust 2015; für einen kritischen Blick hierauf jedoch Kochhar & David 1996). Das betriebliche Handeln richtet sich demzufolge immer stärker an standardisierten und in der Vergangenheit erprobten Problemlösungsstrategien aus, weil nur für solche Vorhaben die Erfolgswahrscheinlichkeiten unter der Maßgabe ökonomischer Kriterien hinreichend beurteilt werden können (oder zumindest davon ausgegangen wird, dass dies möglich sei). Die Innovationsforschung zeigt nun aber relativ deutlich, dass das Hervorbringen von (radikalen) Innovationen ein hochgradig unsicherer, kaum planbarer und nur bedingt strukturierter, nicht-linearer Prozess ist (vgl. etwa Van de Ven et al. 2008). Insofern steht die kurzfristig-ökonomische Handlungsausrichtung und das damit einhergehende Sicherheitsbestreben dem Hervorbringen *radikal-kreativer Innovationen* im Wege, da deren Entwicklung und Umsetzung zwangsläufig mit einem höheren Maß an (ökonomischer) Ungewissheit verbunden ist.

Im Weiteren ist anzunehmen, dass die Kurzfristigkeit des Handelns und die kapitalistische Funktionslogik des immer schnelleren Wandels (vgl. Sennett 1998; Boltanski & Chiapello 2006) „in rascher Folge immer neue beste Praktiken [verschleißt]. Das Management der kurzfristigen Zeit leistet bei Prozessinnovationen eine Negativselektion, weil aufwendige Qualifizierungs- und Gruppenarbeitsprojekte riskant erscheinen“ (Dörre 2012, S. 79). Den Beschäftigten wird also kaum noch die Möglichkeit eingeräumt, in und durch die Arbeit zu

lernen, substanzielle Wissensvorräte aufzubauen und diese innerbetrieblich weiterzugeben (vgl. Dörre 2012, S. 79). Damit wird die Organisation zusehends abhängig von einzelnen Personen, den sogenannten Experten bzw. Leistungsträgern. Ergänzend gilt, dass aufgrund der „strikte[n] Effizienzorientierung [...] just jene assoziativen Arbeitsformen, Freiräume und Vertrauensbeziehungen unter Druck [geraten], die eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Ausgründungen und – ökonomisch messbarer – Innovationen sind“ (Dörre 2012, S. 80). Was Dörre (2012, S. 79-80) hier mit Blick auf die Leistungsfähigkeit von Universitäten am Beispiel akademischer Ausgründungen illustriert, darf wohl auch für wirtschaftliche Entscheidungen im Allgemeinen angenommen werden: Mit der zusehenden Ausrichtung des betrieblichen Handelns an ökonomischen Rationalitäten und Legitimitätsmaßstäben verschwinden zusehends kreative Freiräume und Handlungsnischen, in denen gewagte Ideen (relativ ungezwungen) ausprobiert, verändert, verworfen, kollektiv geteilt und weiterentwickelt werden können, ohne dass *sofort* nach Nutzen und Verwertbarkeit dieser Ideen gefragt wird. Die ständige (mitunter durch die Beschäftigten inkorporierte) Forderung nach der Optimierung der Leistungserbringung und die Bindung von Anerkennung an ökonomische Erfolge (vgl. Voswinkel 2000, S. 40-44; Honneth & Hartmann 2010, S. 244-245) steht somit der Entfaltung von Kreativität und der Entwicklung radikaler Innovationen im Wege.

Fasst man die verschiedenen Argumente zusammen, so gerät die betriebliche Innovationsfähigkeit von verschiedenen Seiten unter Druck: *Erstens* kommt es zu einer Homogenisierung der innerbetrieblichen Wissensbestände und Handlungsrationitäten, wodurch zwar letztlich Konflikte reduziert und die Gruppenkohäsion erhöht, aber eben auch die Innovationsfähigkeit geschwächt wird. *Zweitens* werden vorzugsweise Innovations- und Veränderungsvorhaben angestoßen, die tendenziell eher risikoarm und inkrementeller Natur sind, weil nur für diese Vorhaben die Erfolgsaussichten hinreichend beurteilt werden können. *Drittens* können Unternehmen von den in immer schnellerer Folge durchgeführten (inkrementellen) Innovations- und Veränderungsvorhaben nur bedingt profitieren, weil den Beschäftigten nur wenig Zeit bleibt, den Umgang mit den neuen Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufen zu erlernen. Und *viertens* werden durch die Ökonomisierung des Handels auch die Freiräume zum kreativen Handeln beschnitten. Wenn man so will, kommt es durch die angeführten Aspekte sowohl zur Verminderung der betrieblichen *Effektivität* – und zwar durch Homogenisierung der Handlungsrationitäten, die Kurzfristigkeit des Handlungshorizontes und die Reduzierung der Möglichkeiten zum kreativ-schöpferischen Handeln – als auch zur Verminderung der betrieblichen *Effizienz* – und zwar aufgrund des beständigen Wandels und der damit verbundene Problematik, überhaupt Erfahrungen mit veränderten und sich ständig verändernden Arbeitsstrukturen und -prozessen sammeln zu können.

## 5.2 Individualisierung und Entsolidarisierung

*Individualisierung* wird hier – entgegen den bisherigen Ausführungen – in einer Konnotation verwendet, die darauf abstellt, dass die Akteure in immer stärkerem Maße ihre persönlichen Interessen in der Vordergrund stellen und versuchen, diese möglichst effizient zu erreichen (vgl. Honneth 2010b). Mit der hier in Anschlag gebrachten Begriffsverwendung ist somit nicht ein „qualitativer Individualismus“ benannt, welcher das Potenzial und Streben zur experimentellen Selbstverwirklichung bezeichnet (vgl. Abschnitt 3.1), sondern es soll vielmehr auf die allgemeine Selbstbezüglichkeit und Interessensorientiertheit des Handelns verwiesen werden. Dieses Phänomen wurde eingangs als „struktureller Egoismus“ (Deutschmann et al. 1995, S. 445; vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429) bzw. als „Autonomisierung von Managementinteressen“ (Dörre 2012, S. 75) charakterisiert bzw. damit in Verbindung gebracht. Aufgrund der ökonomischen „Instrumentalisierung von Subjektivität“ wird die Arbeitsorganisation in immer stärkerem Maße von den Beschäftigten als bloßes Handlungsmittel zur Erreichung ihrer individuellen Handlungszwecke verstanden. Die Arbeitsorganisation wird, wenn man so will, in letzter Konsequenz austauschbar und die Beschäftigten fühlen sich der Organisation nur solange verbunden, wie diese ihnen zur Erreichung ihrer persönlichen (ökonomischen) Ziele notwendig und hilfreich erscheint (vgl. auch Voß & Pongratz 1998; Pongratz & Voß 2008; ergänzend Hays 2013). Es kommt also zu einer schrittweisen und mehr oder weniger einseitigen Aufkündigung der reziprok begründeten Verpflichtungsverhältnisse durch die Beschäftigten (vgl. Abschnitt 4.5). Und dies deshalb, weil durch die *Ökonomisierung des Handelns* die moralischen Grundlagen sozialen Handelns unter Druck geraten sind und als Bindungs- und Kontrollmechanismen an Wirkung verloren haben. Die Folge dieser Entwicklung ist nun die Erosion der Wirkungskraft sozialer Bindung und Kontrolle bzw. die *Substitution sozialer Integration durch ökonomische Integration*. Anders formuliert: Die „Utilitarisierung des Handelns“ stellt Eigennutz und Individualinteresse über das Gemeinschaftsinteresse und führt zur schrittweisen Verdrängung einer mehr oder weniger stark ausgeprägten gemeinschaftlich-integrativen „Betrieblichen Sozialordnung“ durch ein funktional-instrumentelles Verhältnis zwischen den Akteuren (vgl. zum Konzept der Betrieblichen Sozialordnung Kotthoff 1993, 2009, 2013a).

Die Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns betrifft nicht nur das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und dem Management, sondern auf horizontaler Ebene auch die sozialen Beziehungen der Beschäftigten untereinander. Geht man davon aus, dass „im Unterschied zu Schumpeters klassischem Bild des durchsetzungsstarken ‚Führers‘ [...] Innovationen auf kollektiven, reziproken, netzwerkförmig organisierten Prozessen [beruhen]“ (Dörre 2012, S. 78-79, mit Bezug auf Schumpeter 1997), so wird deutlich, dass die vornehmliche Ausrichtung des Handelns an den eigenen Interessen die Wahrscheinlichkeit des Hervorbringens von (radikalen) Innovationen letztlich reduzieren dürfte. So zeigt



beispielsweise die einschlägige Forschung, dass Innovationsvorhaben ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den Beteiligten voraussetzen (vgl. Molina-Morales et al. 2011; Wang et al. 2011) und in der Regel – die empirischen Befunde sind hier nicht ganz einheitlich – durch das kooperative Arbeiten in Teams positiv beeinflusst werden (vgl. Högl & Gmünden 2000). Individualisierung und Utilitarisierung des Handelns aller Akteure – so die hier vertretene These – dürften einer vertrauensvollen Zusammenarbeit innerhalb und von Teams (und im Weiteren Abteilungen etc.) im Wege stehen und die betriebliche Innovationsfähigkeit schwächen.

Auf einen ähnlichen Sachverhalt weist Hirsch-Kreinsen (1995) hin. Dieser thematisiert die mit der (strategischen) Dezentralisierung von Unternehmen bzw. mit der Organisationsform des Unternehmensnetzwerkes einhergehenden Integrations- und Koordinationsprobleme und kommt zu dem Schluss, dass die Vermarktlichung von Unternehmen bzw. der „absichtsvoll in das Unternehmensnetzwerk eingebaute und vor allem durch die indirekte Kontrolle des Kennziffernvergleichs auf Dauer gestellte Konkurrenzmechanismus [...] den Zusammenhalt des Unternehmensnetzwerkes und seine Koordinierbarkeit aufs Ganze massiv [erschwert].“ (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429) Im Weiteren macht Hirsch-Kreinsen (1995, S. 430-431) deutlich, dass mit der Vermarktlichung und Dezentralisierung von Unternehmen nicht nur erhebliche (formale) Koordinationsprobleme verbunden sind, sondern dass auch die „sozialintegrativen Abstimmungsprozesse“ – gemeint sind hier vor allem Prozesse der Kommunikation und Konsensfindung – ihre Wirkung zu verlieren drohen. „Folge ist, daß die proklamierten Synergieeffekte in Unternehmensnetzwerken, die auf [sic] den Austausch von Erfahrungen über Technikeinsatz und Arbeitsorganisation, über die wechselseitige Nutzung von Spezialisierungsvorteilen einzelner Unternehmenseinheiten bis hin zu dadurch erleichterten gemeinsamen Innovationsprozessen reichen sollen, konterkariert werden“ (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 430). Aufgrund der (strukturell erzwungenen) Ausrichtung des Handelns an den eigenen Partialinteressen kommen *offene* Kommunikations- und Abstimmungsprozesse letztlich zum Erliegen bzw. werden stark eingeschränkt, wodurch eine unternehmensweite Entwicklung und Einführung von Innovationen erheblich erschwert wird. Da einzelne Unternehmensbereiche (und einzelne Unternehmensmitglieder) in direkter Konkurrenz zueinander stehen, tendieren diese dazu, ihr Wissen letztlich für sich zu behalten oder nur unter bestimmten Umständen, d.h. in für sie vorteilhaften Situationen, mit anderen Akteuren zu teilen. Ergänzend kommt hinzu, dass Wissen aus anderen Unternehmensbereichen von den Akteuren nicht vorbehaltlos angenommen wird („not-invented-here-syndrom“), weil diese „um ihre Positionen und Kompetenzen [fürchten], die dadurch möglicherweise untergraben werden“ (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 430).

Auf einen weiteren Aspekt sei abschließend hingewiesen: Auch wenn mit Tendenzen der Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns nicht unbedingt die (formal-strukturelle) Auflösung des Unternehmens einhergeht, so ist damit doch ein fundamentaler Wandel des unternehmerischen Sozialcharakters bzw. des sozialen Fundaments verbunden. Wenngleich dieser Wandel nicht *per se* zu Lasten des Unternehmenserfolges gehen muss (vgl. Kotthoff 2009), dürfte hiermit in jedem Fall eine *Veränderung* der innerbetrieblichen Anerkennungsverhältnisse verbunden sein (vgl. zu Folgendem Voswinkel 2000): Die Anerkennungsform der „Bewunderung“ gewinnt für die Wertschätzung der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung, während die Anerkennungsform der „Würdigung“ im Zuge dessen an Bedeutung verliert. Mit der hier zum Ausdruck kommenden relativen Bedeutungsverschiebung geht meines Erachtens eine systematische *Ausgrenzung* und *Demotivation* vermeintlich leistungsschwächerer Organisationsmitglieder einher (vgl. auch Voß & Pongratz 1998). Der Erfolg des Unternehmens verteilt sich vor dem Hintergrund ausgegrenzter und demotivierter Beschäftigter sodann auf immer weniger Schultern. Aufgrund der abnehmenden moralischen bzw. sozialen Integration der Beschäftigten liegt es nun auf der Hand, dass es vor allem die „betrieblichen Leistungsträger“ sind, die frühzeitig dem Unternehmen den Rücken kehren, sofern diese davon ausgehen, dass das Unternehmen als „Handlungsmittel der persönlichen Gewinnmaximierung“ auszufallen droht. Somit ist es letztlich das (nunmehr) instrumentelle (ökonomische) Verhältnis zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen, welches es wahrscheinlich erscheinen lässt, dass in unternehmerischen Krisenzeiten die Fluktuation der „betrieblichen Leistungsträger“ spürbar ansteigen dürfte. Diese Argumentation wird zumindest indirekt durch eine Studie des Personaldienstleisters Hays (2013, S. 22) gestützt, die zu dem Ergebnis kommt, dass es gerade die hochqualifizierten „Wissensarbeiter“ sind, die zwar ihrer Tätigkeit loyal gegenüber stehen, sich aber nur noch bedingt ihrem Arbeitgeber verpflichtet fühlen (vgl. auch Baethge 1991, S. 10). Die krisenbedingte Fluktuation der betrieblichen Leistungsträger bzw. der hochqualifizierten „Wissensarbeiter“ mag somit – nicht zuletzt aufgrund der potenziellen Ausgrenzung und Demotivation weiter Teile der Beschäftigten – unternehmerische Krisen verstärken und im schlimmsten Fall in einer nur noch schwer zu stoppenden Abwärtsspirale münden. Insofern erscheint es nicht gänzlich unrealistisch, dass mit der einseitigen bzw. überdehnten ökonomischen „Instrumentalisierung von Subjektivität“ und der damit einhergehenden Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns negative Selbstverstärkungseffekte in Gang gesetzt werden, und dies zu einem Zeitpunkt, an dem der Beitrag der (vermeintlichen oder tatsächlichen) „betrieblichen Leistungsträger“ dringender denn je benötigt wird. In Krisenzeiten führt die (erhöhte) Fluktuation der „betrieblichen Leistungsträger“ zur Verminderung der betrieblichen Innovations- und Leistungsfähigkeit, was im Umkehrschluss möglicherweise weitere Abwanderungstendenzen befördert. Paradox

ist dieser Effekt nun insofern, als dass es gerade die „betrieblichen Leistungsträger“ sind bzw. waren, die mittels der veränderten Organisation von Erwerbsarbeit an das Unternehmen *gebunden* und in Bezug auf die Leistungserbringung (indirekt) *kontrolliert* werden sollten.

Ökonomisierung und Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns mögen sich dabei in ihrer Wirkung mitunter noch gegenseitig verstärken: Ökonomisierung führt zur Fokussierung auf inkrementelle Innovation, was langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und den unternehmerischen Erfolg schmälern dürfte. Dies könnte früher oder später eine krisenhafte Situation evozieren, welche im Weiteren Abwanderungstendenzen der „betrieblichen Leistungsträger“ befördert. Ein ähnlicher Effekt mag mit der Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns verbunden sein: Zum einen kommt es zur Verminderung unternehmensweiter (offener) Kommunikations- und Abstimmungsprozesse und zum anderen entfaltet die Entsolidarisierung des betrieblichen Handelns in Krisenzeiten – und wohl nicht nur da – eine negative Wirkung auf die betriebliche Innovations- und Leistungsfähigkeit. Dies führt aber aufgrund einer allgegenwärtigen Ökonomisierung des betrieblichen Handelns zu weiteren Einsparungen und Kürzungen in Bezug auf das Durchführen risikoreicher (!) Innovationsvorhaben.

## **6 Diskussion und Ausblick**

Dieser Aufsatz beschäftigt sich mit der aktuellen bzw. mit der in naher Zukunft möglichen Verfasstheit von Erwerbsarbeit. Zunächst wurde gezeigt, dass die Organisation postindustrieller Erwerbsarbeit einem starken Wandel unterliegt und wohl auch weiterhin unterliegen wird. Als Ursachen für die veränderte Organisation von Erwerbsarbeit wurden sowohl ökonomische als auch gesellschaftliche Aspekte angeführt und diskutiert. Unter dem Stichwort der „Subjektivierung von Arbeit“ wurde insbesondere auf den Prozess einer gesellschaftlichen Individualisierung verwiesen und es wurden deren Konsequenzen für die Organisation von Erwerbsarbeit herausgearbeitet. Das Hauptaugenmerk lag auf der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten – vor diesem Hintergrund und in Bezug auf diese Beschäftigungsgruppe müssen die Überlegungen gesehen und interpretiert werden. Für andere Beschäftigungsgruppen stellen sich andere Probleme, die in anderen Ursachen begründet sind und andere Lösungen erfordern.

Dreh- und Angelpunkt der hier hervorgebrachten Überlegungen bildet die Fragestellung, wie es Unternehmen vor dem Hintergrund individualisierter und nach experimenteller Selbstverwirklichung strebender Beschäftigter gelingen kann, diese mehr oder weniger verlässlich an das Unternehmen zu binden und zu kontrollieren. Diese Fragestellung war wiederum begründet in der empirischen Beobachtung, dass es im Bereich der hochqualifizierten Beschäftigten gewisse Anzeichen gibt, dass diese trotz – oder gar

vielleicht wegen – des Strebens nach Individualität und Selbstverwirklichung dazu tendieren, sich in der Arbeit über ein für sie verträgliches Maß hinaus zu verausgaben. Die Antwort auf die aufgeworfene Frage ist einfach und komplex zugleich: Sie ist einfach, weil es offensichtlich „den“ Unternehmen gelungen ist, Individualität und Subjektivität zu instrumentalisieren und erfolgreich in den Dienst betrieblicher Funktionserfordernisse zu stellen. Sie ist gleichzeitig komplex, weil damit eine weitreichende Transformation der eigentlichen Bedeutung von Individualität und Subjektivität verbunden ist. Individualität und Subjektivität scheinen in immer stärkerem Maße zu einer normativen Forderung an die Beschäftigten geworden zu sein. Und nicht nur das: Sie werden auch zusehends an die Sphäre der Erwerbsarbeit gebunden und mit ökonomischem Erfolg gleichgesetzt bzw. daran bemessen. Die Transformation von Individualität und Subjektivität ist dabei nur vor dem Hintergrund komplexer und in Teilen widersprüchlicher Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher wie politischer Ebene zu verstehen. Zum näheren Verständnis wurden in diesem Beitrag sieben mehr oder weniger eigenständiger Aspekte angeführt und erläutert. Im Anschluss daran wurden die Konsequenzen einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“ für Unternehmen thematisiert und einer kritischen Analyse unterzogen. Damit war der Versuch einer immanenten Kritik verbunden. Es standen also weniger die kaum übersehbaren und schwerwiegenden Konsequenzen für die Beschäftigten im Vordergrund der Betrachtungen, sondern es wurde argumentiert, dass die „Instrumentalisierung von Subjektivität“ auch in Bezug auf die Unternehmen einen paradoxen bzw. dysfunktionalen Charakter besitzt und zwar deshalb, weil die „Instrumentalisierung von Subjektivität“ dazu tendiert, das zu zerstören, was sie eigentlich erreichen möchte. Anders formuliert: Anhand der Untersuchung der Auswirkungen einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“ auf die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wurde gezeigt, dass zumindest in langfristiger Perspektive davon auszugehen ist, dass diese tendenziell eher unter der „Instrumentalisierung von Subjektivität“ leiden als denn positive Effekte zu erwarten sind. Insofern führt die „Instrumentalisierung von Subjektivität“ nicht zum Erhalt oder der Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit, wie eigentlich intendiert, sondern schwächt diese vielmehr – zumindest im Falle einer Überdehnung.

Die Ausführungen zu den Konsequenzen einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“ weisen einen noch recht vorläufigen Charakter auf und sind mehr oder weniger rein theoretischer Natur. Beispielsweise bleibt letztlich unklar, ab welchem Zeitpunkt überhaupt von einer „überdehnten“ Instrumentalisierung zu sprechen ist und bis zu welchem Grad die „Instrumentalisierung von Subjektivität“ möglicherweise positive Effekte auf die unternehmerische Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit entfaltet. Die Überlegungen bedürfen also sowohl einer stärkeren theoretischen Verankerung (etwa durch eine stärkere

Verknüpfung mit relevanten Erkenntnissen aus der Innovationsforschung) als auch einer stärkeren empirischen Fundierung. Obwohl die hervorgebrachten Argumente plausibel erscheinen mögen, sind weitere theoretische und empirische Anstrengungen zu unternehmen, um die These der Schwächung der betrieblichen Innovationsfähigkeit zu erhärten. Dabei gilt es auch, widersprüchliche empirische Befunde – wie etwa das starke Sicherheitsbedürfnis der hochqualifizierten Beschäftigten – stärker zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist noch in Rechnung zu stellen, dass mit den Überlegungen lediglich eine relative kleine Beschäftigungsgruppe in den Blick genommen wird. Dies bedeutet letztlich auch, dass der Einfluss der hochqualifizierten Beschäftigten auf die betriebliche Innovationsfähigkeit relativ hoch bewertet wird. Trotz der hier genannten Kritikpunkte scheinen die Auswirkungen einer überdehnten „Instrumentalisierung von Subjektivität“ auf die betriebliche Innovationsfähigkeit eine interessante wissenschaftliche Fragestellung zu sein. Die Innovationsforschung ist auf diesem Auge meines Erachtens blind und nur bedingt sensibilisiert für die negativen Aspekte einer veränderten Organisation von Erwerbsarbeit.

## 7 Literatur

- Altwater, E., Haug, F. & Negt, O. (1997): Turbo-Kapitalismus: Gesellschaft im Übergang ins 21. Jahrhundert, Hamburg.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014): Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. In: Journal of Management, S. 1297-1333.
- Antonio, R. J. (1981): Immanent Critique as the Core of Critical Theory: Its Origins and Developments in Hegel, Marx and Contemporary Thought. In: British Journal of Sociology, 32, S. 330-345.
- Barker, J. R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. In: Administrative Science Quarterly, 38, S. 408-437.
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne, Frankfurt am Main.
- Bauman, Z. (2008): Flüchtige Zeiten: Leben in der Ungewissheit, Hamburg.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität: Zur zunehmenden Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, 42, S. 6-19.
- Beck, U. (1983): Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten. In: Soziale Welt, 2, S. 35-74.
- Beckmann, M. (2011): Carte Blanche: Schädliches Mitarbeiter-Ranking. In: Basler Zeitung, 15. November 2011, S. 18.
- Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 325-344.
- Bell, D. (1973): The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York, NY.

- Berger, J. (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 407-421.
- Bergmann, J. (2011): Ökonomisierung des Privaten? Aspekte von Autonomie und Wandel der häuslichen Privatheit, Wiesbaden.
- Blair, T. & Schröder, G. (1999): Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 44, S. 887-896. [verfügbar unter: <http://www.glasnost.de/pol/schroederblair.html>, Abruf: 15.07.2015]
- Bohmeyer, A. (2008): Arbeitssucht und Anerkennung: Versuch einer gnadentheologischen Heuristik. In: Deutscher Studienpreis (Hrsg.): Mittelpunkt Mensch: Leitbilder, Modelle und Ideen für die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Wiesbaden, S. 189-202.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz.
- BpTK (2012): Bundespsychotherapeutenkammer-Studie zur Arbeitsunfähigkeit: Psychische Erkrankungen und Burnout, Berlin. [verfügbar unter: [http://www.bptk.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/BPTK-Studien/Arbeitsunf%C3%A4higkeit\\_aufgrund\\_psychischer\\_Belastungen/20120606\\_BPtK-Studie\\_Arbeitsunfaehigkeit\\_2012.pdf](http://www.bptk.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/BPTK-Studien/Arbeitsunf%C3%A4higkeit_aufgrund_psychischer_Belastungen/20120606_BPtK-Studie_Arbeitsunfaehigkeit_2012.pdf), Abruf: 25.07.2015]
- Braverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York and London.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main.
- Butterwegge, C., Lösch, B. & Ptak, R. (2008): Einleitung. In: Butterwegge, C., Lösch, B. & Ptak, R. (Hrsg.): Neoliberalismus: Analysen und Alternativen, Wiesbaden, S. 13-14.
- Castell, M. (2001): Das Informationszeitalter: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft (Bd. 1), Opladen.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, 35, S. 128-152.
- DAK Forschung (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013: Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten: Update psychische Krankheiten: Sind wir heute anders krank? Berlin. [verfügbar unter: [http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport\\_2013-1146388.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2013-1146388.pdf), Abruf: 07.02.2015]
- Dardot, P. & Laval, C. (2013): The New Way of the World: On Neo-Liberal Society, New York, NY.
- Degele, N. & Winker, G. (2011): „Leistung muss sich wieder lohnen“: Zur intersektionalen Analyse kultureller Symbole. In: Knüttel, K. & Seeliger, M. (Hrsg.): Intersektionalität und Kulturindustrie: Zum Verhältnis sozialer Kategorien und kultureller Repräsentationen, Bielefeld, S. 25-53.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, 40, S. 374-396.
- Deutschmann, C. (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie: Ein Anachronismus? In: Leviathan: Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaften, 29, S. 58-69.
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie: Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim.

- Deutschmann, C., Faust, M., Jauch, P. & Notz, P. (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 436-450.
- Dörre, K. (2012): Die neue Landnahme: Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: Dörre, K., Lessenich, S. & Rosa, H. (Hrsg.): Soziologie, Kapitalismus, Kritik: Eine Debatte, Frankfurt am Main, S. 21-86.
- Dörre, K. (2013): Das neue Elend: Zehn Jahre Hartz-Reformen. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 3, S. 99-107.
- Dröge, K., Marrs, K. & Menz, W. (2008): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft: Zur Einleitung. In: Dröge, K., Marrs, K. & Menz, W. (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft, Berlin, S. 7-18.
- Dröge, K., Neckel, S. & Somm, I. (2006): Das Leistungsprinzip als Deutungsressource: Zur Rekonstruktion von gesellschaftlichem Bewertungswissen. In: Bohnsack, R., Przyborski, A. & Schäffer, B. (Hrsg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis, Opladen, S. 203-215. [verfügbar unter: <http://www.fb03.uni-frankfurt.de/46865484/Leistungsprinzip-als-Deutungsressource.pdf>, Abruf: 08.08.2015]
- Durkheim, E. (1995/1895): Die Regeln der soziologischen Methode, Frankfurt am Main.
- Durkheim, E. (1998/1893): Über soziale Arbeitsteilung: Studien über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt am Main.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. In: Academy of Management Journal, 32, S. 543-576.
- Evers, A. & Heinze, R. G. (2008) (Hrsg.): Sozialpolitik: Ökonomisierung und Entgrenzung, Wiesbaden.
- Fama, E. F. (1970): Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. In: Journal of Finance, 25, S. 383-417.
- Faust, M. (2015): Finanzmarktorientierung und Innovation: Ein Widerspruch [Tagungsbericht]. In: Sofi-Mitteilungen, 22, S. 24-25.
- Faust, M., Jauch, P. & Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. In: Industrielle Beziehungen, 5, S. 101-117
- Foucault, M. (1976): Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt am Main.
- Frei, N. (2008): 1968: Jugendrevolte und globaler Protest, München.
- Friedman, M. (1984): Kapitalismus und Freiheit, Frankfurt am Main.
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011): Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. In: Organization Studies, 32, S. 737-767.
- Gerst, D. (2002): Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik. In: SOFI-Mitteilungen, 30, S. 91-108.
- Gottschall, K. & Voß, G. G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einleitung. In: Gottschall, K. & Voß, G. G. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München und Mering, S. 11-33.

- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, 25, S. 161-178.
- Hartz, P. et al. (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit, Berlin.
- Harvey, D. (2006): Limits to Capital, London.
- Hauschild, J. (2012): Umstrittenes Psychologie-Werk: Katalog der Störungen. In: Spiegel Online, erschienen am 12.07.2012. [verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/0,1518,838447,00.html>, Abruf: 10.07.2015]
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, München.
- Hayek, F. A. von (1969): Freiburger Studien: Gesammelte Studien, Tübingen.
- Hayek, F. A. von (1981a): Recht, Gesetzgebung und Freiheit: Die Illusion sozialer Gerechtigkeit (Bd. 2), Landsberg am Lech.
- Hayek, F. A. von (1981b): Recht, Gesetzgebung und Freiheit: Die Verfassung einer Gesellschaft freier Menschen (Bd. 2), Landsberg am Lech.
- Hays (2013): Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld: Ergebnisse einer empirischen Befragung unter festangestellten Wissensarbeiter, Mannheim. [verfügbar unter: <http://www.wissensarbeiter-studie.de/download/754>, Abruf: 23.07.2015]
- Heilbroner, R. L. (1985): The Nature and Logic of Capitalism, New York.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 23, S. 434-446.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2003): Renaissance der Industriesoziologie? In: Soziologie, 1, Opladen, S. 5-20. [die hier verwendete Quelle ist verfügbar unter: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2003\\_Hirsch\\_K\\_Text.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2003_Hirsch_K_Text.pdf), S. 1-18, Abruf: 25.02.2015]
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008): Lohnarbeit. In: Maurer, A. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftssoziologie, Wiesbaden, S. 268-290.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2013): Innovationen in heterogenen Wissens- und Technologiefeldern, in: Preis, L. (Hrsg.): Zusammenhalt durch Vielfalt: Bindungskräfte der Vergesellschaftung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 217-232.
- Hochschild, A. R. (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen.
- Hoffmann, D. & Neumann, K. (2003) (Hrsg.): Ökonomisierung der Wissenschaft: Forschen, Lehren und Lernen nach den Regeln des „Marktes“, Weinheim.
- Högl, M. & Gemünden, H. G. (2000): Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. In: Högl, M. & Gemünden, H. G. (Hrsg.): Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden, S. 33-66.



- Holst, H. (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: WSI-Mitteilungen, 62, S. 143-149.
- Holtgrewe, U. (2002): Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft. In: Jäger, W. & Schimank, U. (Hrsg.): Studienbrief: Facetten der Organisationsgesellschaft, Hagen, S. 201-218. [die hier verwendete Quelle ist verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-122576>, S. 1-17, Abruf: 25.02.2015]
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (2010a): Arbeit und Anerkennung: Versuch einer theoretischen Neubestimmung. In: Honneth, A. (Hrsg.): Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie, Frankfurt am Main, S. 78-102.
- Honneth, A. (2010b): Organisierte Selbstverwirklichung: Paradoxien der Individualisierung. In: Honneth, A. (Hrsg.): Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie, Frankfurt am Main, S. 202-221.
- Honneth, A. & Hartmann, A. (2010): Paradoxien der kapitalistischen Modernisierung: Ein Untersuchungsprogramm. In: Honneth, A. (Hrsg.): Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie, Frankfurt am Main, S. 222-248.
- Hübner, H. (2002): Integratives Innovationsmanagement: Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Berlin.
- Joas, H. & Knöbl, W. (2004): Sozialtheorie: Zwanzig einführende Vorlesungen, Frankfurt am Main.
- Kaschka, W. P., Korczak, D. & Broich, K. (2011): Modediagnose Burn-out. In: Deutsches Ärzteblatt International, 108, S. 781-787.
- Kersting, W. (2000): Theorien der sozialen Gerechtigkeit, Stuttgart und Weimar.
- Kieser, A. (2006): Management und Taylorismus. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, S. 65-99.
- Kleemann, F. (2012): Subjektivierung von Arbeit: Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 5, S. 6-20.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voß, G. G. (2003): Subjektivierung von Arbeit: Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering, S. 57-114.
- Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Boston, MA.
- Kochhar, R. & David, P. (1996): Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses. In: Strategic Management Journal, 17, S. 73-84.
- Kocyba, H. (2000): Der Preis der Anerkennung: Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgrewe, U., Voswinkel, S. & Wagner, G. (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 127-140.
- Koppetsch, C. (2006): Kreativsein als Subjektideal und Lebensentwurf: Zum Wandel beruflicher Integration in den neuen Kapitalismus: Das Beispiel der Werbeberufe. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004 (Bd. 1). Frankfurt am Main, S. 677-692. [verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-145052>, Abruf: 20.07.2015]

- Kotthoff, H. (1993): „Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule...“: Ökonomie, Organisation und Führung von mittelständischen Unternehmen. In: Ganter, H. & Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden, S. 234-262.
- Kotthoff, H. (2009): „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 49, S. 428-446.
- Kotthoff, H. (2013a): Betriebliche Sozialordnung. In: Hirsch-Kreinsen, H. & Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin, S. 140-145.
- Kotthoff, H. (2013b): Die Pluralität betrieblicher Interessenartikulation in Deutschland. In: Hoßfelde, H. & Ortlieb, R. (Hrsg.): Macht und Employment Relations: Festschrift für Werner Nienhüser, München und Mering, S. 101-106.
- Kratzer, N. (2005): Vermarktlichung und Individualisierung: Zur Produktion von Ungleichheit in der reflexiven Modernisierung. In: Soziale Welt, 56, S. 247-266.
- Kratzer, N. & Sauer, D. (2003): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, K. & Voß, G. G. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München und Mering, S. 87-123.
- Krönig, F. (2008): Ökonomisierung der Gesellschaft: Systemtheoretische Perspektiven, Bielefeld.
- Kunda, G. (2006): Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation, Philadelphia, PA.
- Laverty, K. (1996): Economic “Short-Termism”: The Debate, The Unresolved Issues, and The Implications for Management Practice and Research. In: Academy of Management Review, 21, S. 825-860.
- Lazonick, W. (2014): Profits without Prosperity: Stock Buybacks Manipulate the Market and Leave Most Americans worse off. In: Harvard Business Manager, 3, S. 47-55.  
[verfügbar unter: [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/fmglobal/profits\\_without\\_prosperity.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/fmglobal/profits_without_prosperity.pdf), Abruf: 30.07.2015]
- Lehnert, K. (2009): „Arbeit, nein danke“!? Das Bild des Sozialschmarotzers im aktivierenden Sozialstaat, München.
- Lessenich, S. (2008): Die Neuerfindung des Sozialen: Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus, Bielefeld.
- Lessenich, S. (2012): Künstler- oder Sozialkritik? Zur Problematisierung einer falschen Alternative. In: Dörre, K., Lessenich, S. & Rosa, H. (Hrsg.): Soziologie, Kapitalismus, Kritik: Eine Debatte, Frankfurt am Main, S. 224-242.
- Lévi-Strauss, C. (1949): Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft, Frankfurt am Main.
- Lohr, K. (2003): Subjektivierung von Arbeit: Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: Berliner Journal für Soziologie, 13, S. 511-529.
- Malsch, T. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. In: Zeitschrift für Soziologie, 16, S. 77-91.
- Marcuse, H. (2005): Der eindimensionale Mensch, München.

- Martin, A. & Nienhüser, W. (2002): *Neue Formen der Beschäftigung: Neue Personalpolitik?*, München und Mering.
- Marx, K. (1962/1867): *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie: Der Produktionsprozeß des Kapitals (Buch 1)*, MEW, Berlin.
- Mauss, M. (1990): *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt am Main.
- Minssen, H. (1990): Kontrolle und Konsens: Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, 41, S. 365-382.
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie: Der Fall Gruppenarbeit. In: *Soziologie*, 30, S. 185-198.
- Minssen, H. (2012): *Arbeit in der modernen Gesellschaft: Eine Einführung*, Wiesbaden.
- Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004): Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? In: *Journal of Organizational Behavior* 25, S. 175-199.
- Mises, L. von (1993/1927): *Liberalismus*, Jena.
- Moldaschl, M. (2003): Subjektivierung: Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*, München und Mering, S. 25-56.
- Moldaschl, M. & Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin, S. 205-224.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2003): Zur Einführung. In: Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München und Mering, S. 15-23.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T. & Torlò, V. J. (2011): The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. In: *Long Range Planning*, 44, S. 118-133.
- Moosbrugger, J. (2012): *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaubeutung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten*, Wiesbaden.
- Mückenberger, U. (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 4, S. 211-223.
- Neckel, S. & Dröge, K. (2002): Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft. In: Honneth, A. (Hrsg.): *Befreiung aus der Mündigkeit: Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt und New York, S. 93-116.
- Neckel, S., Dröge, K. & Somm, I. (2005): Das umkämpfte Leistungsprinzip: Deutungskonflikte um die Legitimation sozialer Ungleichheit. In: *WSI-Mitteilungen*, 58, S. 368-374.
- Neckel, S. (2010): Refeudalisierung der Ökonomie: Zum Strukturwandel kapitalistischer Wirtschaft. In: *MPIfG Working Paper*, 10, S. 1-16.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review*, 15, S. 203-223.

- Osterland, M. (1990): „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In: Berger, P. A. & Hradil, S. (Hrsg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile, Göttingen, S. 351-362.
- Piore, M. & Sabel, C. (1984): *The Second Industrial Divide*, New York.
- Polanyi, K. (1995): *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, Frankfurt am Main.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation: Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, S. 30-53.
- Pongratz, L. (2000): Ökonomisierung der Bildung: Eine Packungsbeilage zu Risiken und Nebenwirkungen. In: Funk, R., Johach, H. & Meyer, G. (Hrsg.): *Erich Fromm heute: Zur Aktualität seines Denkens*, München, S. 121-137.
- Porter, M. (1992): *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*. In: *Harvard Business Review*, 70, S. 65-82.
- Ptak, R. (2007): Grundlagen des Neoliberalismus. In: Butterwegge, C., Lösch, B. & Ptak, R. (Hrsg.): *Kritik des Neoliberalismus*, Wiesbaden, S. 13-86.
- Reckwitz, A. (2006): *Das hybride Subjekt: Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*, Velbrück.
- Reitzig, J. (2008): „Eine Kategorie des Unsinn...“: Die soziale Gerechtigkeit im Visier der neoliberalen Theorie. In: Butterwegge, C., Lösch, B. & Ptak, R. (Hrsg.): *Neoliberalismus: Analysen und Alternativen*, Wiesbaden, S. 132-146.
- Rifkin, J. (1995): *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York.
- Rifkin, J. (2011): *Die dritte industrielle Revolution: Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter*, Frankfurt.
- Römer, J. (2013): Bewertungssystem: Yahoo-Chefin Mayer knöpft sich „Minderleister“ vor. In: *Spiegel Online*, erschienen am 12. November 2013. [verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/internetkonzern-yahoo-mayer-veraergert-mitarbeiter-a-933051.html>, Abruf: 20.02.2015]
- Roth, P. (2004): *Das sterbende Tier*, München.
- Rothbard, M. N. (1990): Concepts of the Role of Intellectuals in Social Change Toward Laissez Faire. In: *Journal of Libertarian Studies*, 9, S. 43-67.
- Schimank, U. (2008): Gesellschaftliche Ökonomisierung und unternehmerisches Agieren. In: Andrea, M. & Schimank, U. (Hrsg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen: Die Unternehmen der Gesellschaft: Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen*, Wiesbaden, S. 220-236.
- Schimank, U. (2013): *Das zwiespältige Individuum: Zum Person-Gesellschaft-Arrangement der Moderne*, Wiesbaden.
- Schimank, U. & Volkmann, U. (2008): Ökonomisierung der Gesellschaft. In: Maurer, A. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden, S. 382-393.
- Schumpeter, J. A. (1997): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin.

- Spiegel (2013): Frust bei der Arbeit: Jeder Zweite ist unzufrieden mit seinem Job. In: Spiegel Online, erschienen am 07. Mai 2013. [verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/job-umfrage-jeder-zweite-arbeitnehmer-ist-unzufrieden-mit-der-arbeit-a-898510.html>, Abruf: 20.02.2015]
- Stegbauer, C. (2002): Reziprozität: Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit, Wiesbaden.
- Stehr, N. (2001): Wissen und Wirtschaften: Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie, Frankfurt am Main.
- Streeck, W. (2000): Competitive Solidarity: Rethinking the „European Social Model“. In: Hinrichs K., Kitschelt, H. & Wiesenthal, H. (Hrsg.): Kontingenz und Krise: Institutionenpolitik in kapitalistischen und postsozialistischen Gesellschaften, Frankfurt am Main und New York, S. 245-261.
- Swisher, K. (2013a): Is Marissa Mayer's Year-Old Employee Review System at Yahoo Finally Taking Aim at Underperformers? In: All Things D [Online-Magazin], erschienen am 30. Oktober 2013. [verfügbar unter: <https://shar.es/1sQySy>, Abruf: 20.07.2015]
- Swisher, K. (2013b): "Because Marissa Said So": Yahoos Bristle at Mayer's QPR Ranking System and "Silent Layoffs". In: All Things D [Online-Magazin], erschienen am 08. November 2013. [verfügbar unter: <http://shar.es/87UTd>, Abruf: 20.07.2015]
- Tauch, P. & Diez, W. (2008): Tradition und Marke: Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie, Bielefeld.
- Taylor, C. (2005): Die Zukunft des Kapitalismus: Kapitalismus ist unser faustischer Pakt. In: Die Zeit, Nr. 19 [verfügbar unter: [http://www.zeit.de/2005/19/Kapitalismus\\_2fTaylor](http://www.zeit.de/2005/19/Kapitalismus_2fTaylor), Abruf 24. 11.2013].
- Techniker Krankenkasse (2013): Gesundheitsreport 2013: Berufstätigkeit, Ausbildung und Gesundheit, Hamburg. [verfügbar unter: <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/516416/Datei/84350/Gesundheitsreport-2013.pdf>, Abruf: 15.02.2015]
- Touraine, A. (1971): The Post-Industrial Society: Tomorrow's History: Classes, Conflicts and Culture in the Programmed Society, London.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2008): The Innovation Journey. New York, NY.
- Vergne, J.-P. & Durand, R. (2011): The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities. In: Organization Studies, 32, S. 1-18.
- Voß, G. G. (2001): Der Arbeitskraftunternehmer: Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. In: Reichhold, H., Löhr, A. & Blickle, G. (Hrsg.): Wirtschaftsbürger oder Marktopfer? München und Mering, S. 15-32.
- Voß, G. G. (2007): Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft: Die Zukunft der Beruflichkeit und die Dimension Gender als Beispiel. In: Aulenbacher, B., Funder, M., Jacobsen, H. & Völker, S. (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft: Forschung im Dialog, Wiesbaden, S. 97-113.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, S. 131-158.

- Voss, J. & Warsewa, G. (2006): Reflexive Arbeitsgestaltung: Neue Grundlagen der Regulierung von Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft. In: Soziale Welt, 2, S. 131-155.
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel: Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, U., Voswinkel, S. & Wagner, G. (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 127-140.
- Voswinkel, S. (2011): Paradoxien entgrenzter Arbeit. In: WestEnd: Neue Zeitschrift für Sozialforschung 8, S. 93-102.
- Voswinkel, S. & Kocyba, H. (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel. In: Dröge, K., Marrs, K. & Menz, W. (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 21-39.
- Wang, L., Yeung, J. H. Y. & Zhang, M. (2011): The impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. In: International Journal of Production Economics, 134, S. 114-122.
- Wiedmann, K.-P., Bachmann, F. & Wüstefeld, T. (2010): Management von Tradition Marketingpotenziale am Beispiel der Automobilbranche. In: WiSt: Zeitschrift für Studium und Forschung, 39, S. 582-587.
- Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie: Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster.