

Arbeiten im IT-Bereich

Referatsausarbeitung¹

von

Johannes Geffers

S 12572 – Einführung in die Arbeitspsychologie

Dozent: Ernst Hoff

SoSe 2001

¹ Zur Zeit der ersten Ausarbeitung des Referates war es nicht gelungen, wirklich befriedigende Literatur zu finden. Die vorliegende Referatsausarbeitung weicht wegen interessanterer Literatur vom gehaltenen Referat ab.

Inhaltsverzeichnis

0. Enter.....	3
1. Die Ware Arbeitskraft.....	4
1.1. Die Internalisierung des Marktes.....	4
1.2. Der Arbeitskraftunternehmer.....	5
1.3. Der flexible Mensch.....	6
2. Mit Haut und Haaren.....	9
2.1. Die Instrumentalisierung des Denkens.....	9
2.2. Die Instrumentalisierung der Gefühle.....	11
2.2.1. Die Angst.....	11
2.2.2. Das schlechte Gewissen.....	12
2.2.3. Das 'High'.....	13
2.2.4. Das 'Emotional Engineering'.....	14
3. Abschließende Bemerkungen.....	15
Literatur.....	17

0. Enter

„Spaß an der Arbeit, in einem attraktiven Team arbeiten und dabei Karriere machen?“

Durch unsere Expansion bieten wir ehrgeizigen Mitarbeitern die Möglichkeit, Ihre Praxiserfahrung in ein spannendes Umfeld einzubringen und dabei an den Chancen eines aufstrebenden Internet-Start-Ups zu partizipieren.

Unsere Anforderungen:

- Hohe Leistungsbereitschaft, Zielorientierung und Flexibilität
- Spaß an der Arbeit in einem jungen, dynamischen Team
- Engagement und Belastbarkeit
- Selbständiges Arbeiten und hohe Kontaktfähigkeit
- Verhandlungsgeschick und Verkaufstalent
- [...]

Sie sind eine dynamische, aufgeschlossene und kreative Persönlichkeit mit hoher Affinität zum Internet. Sie sind ein Querdenker mit visionären Vorstellungen. Schon länger sind Sie auf der Suche nach einer interessanten Herausforderung.

Durch Ihren Drang, sich selbst zu verwirklichen und Ihre Ideen in ein "sportliches" Unternehmen einzubringen sind sie bereit, auch ein hohes Maß an Energie und Konzentration zu investieren.

Sie strahlen Begeisterung bei der Umsetzung von Projekten und beim Umgang mit Menschen aus, Sie sind in der Lage, sich perfekt in ein bestehendes Team zu integrieren und sind dabei flexibel einsetzbar.“

[aus einer relativ beliebigen Stellenausschreibung bei www.jobpilot.de; 1.9.2001]

Die Goldgräber/innen des vergangenen Rausches am Neuen Markt sind nach wie vor gefragt. Auch wenn die Zeit der größten Übertreibungen in der New Economy vorerst vorbei sein sollte, so bleibt bei aller Ernüchterung doch ein Arbeitsfeld zurück, in dem sich – so die These – eine qualitativ neue Form der Arbeitsorganisation, bzw. eines neuen Verhältnis von Arbeitskraft und Unternehmen herauszubilden beginnt. Diese Veränderungen – auch in Hinblick auf deren Bedeutung für die Gesellschaft – werden in der Soziologie in ähnlicher Weise u.a. von HANS J. PONGRATZ („Arbeitskraftunternehmer“), MANFRED MOLDaschl und RICHARD SENNETT („Der flexible Mensch“) diskutiert.

Nach einer Darstellung dieser Thesen sollen im zweiten Teil der Arbeit die theoretischen Reflektionen zweier Betriebsratsmitglieder bei IBM – WILFRIED GLIBMANN und ANGELA SCHMIDT – geschildert werden, in denen es um die Instrumentalisierung des Denkens und der Gefühle durch neue Managementtechniken geht. Grundlage dieser theoretischen Überlegungen war eine anonyme Mitarbeiterbefragung bei IBM-Düsseldorf, in deren Rahmen die Angestellten ihr persönliches Erleben der (neuen) Arbeitsverhältnisse schildern.

1. Die Ware Arbeitskraft

Die 'Ware' Arbeitskraft ist insofern eine besondere Ware, als dass in ihr Arbeitsvermögen und die potentiell Arbeit verrichtende Person untrennbar vereint sind. Betrachtet man die zunehmende Standardisierung der 'Herstellung' dieser Ware Arbeitskraft – etwa durch konvergierende Bestimmungen zu Prüfungsordnungen wie inhaltliche Vereindeutigungen des zu Lernenden und Curricularisierung oder generell die Einführung neuer Berufe (wie etwa seit 1997 die vier neuen Ausbildungsberufe des/der IT-Systemelektroniker/innen, Fachinformatiker/innen, IT-Systemzulieferer und Informatikkaufleute) – so lässt sich die Ähnlichkeit der 'lebenden Waren' bezogen auf die jeweilige Gleichförmigkeit von Waren allgemein wohl schon eher nachvollziehen.

Im folgenden sollen die neuen Entwicklungen der Ware Arbeitskraft dargestellt werden, wie sie derzeit zu beobachten sind. Der Fokus sowohl von MANFRED MOLDASCHL als auch von HANS PONGRATZ und GÜNTHER VOß ist eher industriesoziologisch; ihre Beobachtungen liegen recht nah beieinander. Die von PONGRATZ angedeuteten möglichen gesellschaftlichen Veränderungen, die mit der neuen Verfasstheit der Ware Arbeitskraft einhergehen, werden von SENNETT in seinem Buch „Der flexible Mensch“ beschrieben.

1.1. Die Internalisierung des Marktes

MANFRED MOLDASCHL diskutiert in seinem Artikel „Internalisierung des Marktes“ (MOLDASCHL 1997) im Zusammenhang mit neuen Unternehmensstrategien wie Dezentralisierung, Führung durch Zielvereinbarungen und Projektarbeit deren Auswirkungen auf qualifizierte Angestellte. Mit der neuen Tendenz der Verflachung von Hierarchien, bzw. dem Abbau von Hierarchieebenen, und der zunehmenden Organisation von Arbeit in Gruppen und Teams, wird auf Arbeitnehmerseite² zumeist ein Zuwachs von Autonomie verortet³.

Mit dieser neuen – wie auch immer begrenzten – Autonomie geht jedoch auch eine neue Verantwortung einher. Aus der Analyse der neuen Arbeitsstrukturen lassen sich neue Aufgaben im Arbeitsfeld der Arbeitenden finden, die vormals genuine Aufgaben des Managements waren. So haben die Projektgruppen – und in ihnen jeder/r Einzelne – vor allem auch auf die marktwirtschaftliche Rationalität ihres Projektes und ihres jeweiligen Handelns zu achten. Immer bedroht vom 'Desinvestment', der Trennung

2 Zur besseren 'Lesbarkeit' behalte ich die gesellschaftlich verbreiteten Bezeichnungen von 'Arbeitgeber' und 'Arbeitnehmer' bei. An und für sich ist es die arbeitende Person – der 'Arbeitnehmer' – die ihre 'Ware Arbeitskraft' *gibt*, während der gemeinhin als 'Arbeitgeber' bezeichnete diese *nimmt* und Arbeit bezahlt/entlohnt. Was dabei alles 'schiefehen' kann, ist nicht Teil dieser Arbeit.

3 MOLDASCHL stellt die tatsächliche Verbreitung solcher Konzepte von Projektorganisation in der Praxis jedoch in Frage: „Wie qualitative Studien belegen, an freilich begrenzten Fallzahlen, haben diese 'partizipativen Organisationsformen in den Dienstleistungszentren der Konzerne noch kaum Gestalt angenommen' oder bleiben 'Inseln, die nicht in Serie gehen' (Kotthoff 1997, 173).“ (MOLDASCHL 1997, 209).

des Betriebes von einem 'nicht-profitablen' Bereich⁴, suchen die Arbeitenden Kürzungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten, die auch vor Entlassungen nicht halt machen. Im Lichte der neuen Logik betrachtet erscheinen diese nicht mehr als persönliches Leid, sondern sind nur die konsequente Folgen marktwirtschaftlicher Rationalität.

Dieser neuen Logik, gegen die nicht so einfach zu rebellieren ist wie gegen einen immerhin körperlich anwesenden Vorgesetzten, wird auf Seiten der Einzelnen mit dem Versuch individueller Qualifikation und besonderer Verausgabung begegnet, immer in der Hoffnung, sich so unentbehrlich wie möglich zu machen. In Anschluss an ALAIN TOURAINE formuliert MOLDSCHL:

„Die wirkliche 'Abstraktifizierung' findet nicht im Arbeitsinhalt statt [...], sondern im Verhältnis der Arbeitenden zu sich selbst: die beruflichen Ziele und die lebenswichtigen Bedürfnisse werden an den 'Erfordernissen' des Betriebes ausgerichtet – nicht erzwungen, sondern freiwillig. Die Rücknahme der Fremdbestimmung *in* der Arbeit wird quasi zur Voraussetzung einer größeren Fremdbestimmung über den Sinn *der* Arbeit. Diesen Zustand 'freiwilliger Unterwerfung' der Arbeitenden unter betriebliche Erfordernisse bezeichnet Klaus Türk (1995) als *ideelle Subsumtion*.“ (MOLDSCHL 1997, 232).

Diese ideelle Subsumtion – mit Rosa Luxemburg auch als 'innere Landnahme' zu bezeichnen – führt schließlich zu einer zunehmenden Gleichgültigkeit des Arbeitenden gegenüber seinen nicht den Verwertungsinteressen genügenden Interessen / Qualitäten. Der Mensch soll quasi beginnen, sich als personalisiertes Profit-Center zu begreifen. MOLDSCHLS – für diese Arbeit interessierende – Zwischenbilanz ist folgende:

„Fraktalisiert man das Unternehmen quasi zuende und schreibt diese in der Vermarktlichung angelegte Tendenz fort, so gelangt man zu einer neuen Kategorie von Arbeitskraft zwischen abhängig Beschäftigtem und Selbständigem, dem als Unternehmer seiner selbst nur eine ausbeutbare Arbeitskraft bleibt: der 'Mitarbeiter-Unternehmer' (Deutschmann u.a. 1995, 445), bzw. 'Arbeitskraftunternehmer' (Voß, Pongratz 1997).“ (MOLDSCHL 1997, 234)

1.2. Der Arbeitskraftunternehmer

GÜNTER VOß und HANS PONGRATZ stellen in ihrem Artikel „Der Arbeitskraftunternehmer“ die These auf, dass sich ein struktureller Wandel in der Verfassung der Arbeitskraft vollzieht. Dies habe, so die Autoren, in absehbarer Zeit auch Folgen für gesellschaftliche Entwicklungen allgemein, ist doch davon auszugehen, dass Arbeit ein wesentliches gesellschaftsstrukturierendes Element ist. Ihr Hauptaugenmerk haben die Autoren bisher jedoch auf die eher 'individuelle' Seite der Entwicklung geworfen und drei wesentliche Kennzeichen des 'Arbeitskraftunternehmers' ausgemacht: die erweiterte Selbstkontrolle, den Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und schließ-

⁴ 'Nicht-profitabel' heißt dieser Tage nicht einfach 'in den roten Zahlen'. Die normative Definition von Profitabilität erwartet derzeit zweistellige Rendite-Raten auf das investierte Kapital.

lich eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung. Diese sind notwendige Folgen der Externalisierungen von Aufgaben des Managements der Betriebe: die Betroffenen müssen – zur Aufrechterhaltung des betrieblichen Ablaufs – diese komplementär und systematisch internalisieren (vgl. PONGRATZ / VOß 1997, 131 u. 139).

Die *erweiterte Selbstkontrolle* bedeutet nicht zuletzt 'die Lösung' des Transformationsproblems: die als Potenz gekaufte Ware Arbeitskraft sorgt durch ihre Unterwerfung unter die Marktlogik für die notwendige Transformation der potentiellen Arbeitskraft in konkrete Arbeit. Ihre 'Motivation' – vorher Aufgabe des mittleren und unteren Managements – ist 'in der Sache' angelegt; die völlige Verausgabung der eigenen Arbeitskraft ist notwendig für den Erhalt des eigenen Arbeitsbereiches. Bei diesem Übergang vom 'Rohprodukt' zum 'veredelten Vorprodukt' wird die Arbeit durch systematische Kontrollleistungen in den Dimensionen Zeit, Raum, sozialer Steuerungsvorgaben und 'Motivation' 'angereichert'.

Der *Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen* ist zum einen in einer individuellen Produktionsökonomie zu erkennen, unter der es von einer eher passiven Verausgabung von Arbeitsvermögen zu einer immer aktiveren Herstellung der Arbeitstätigkeit durch die Arbeitenden selbst kommt. Weiterhin, im Rahmen einer als 'individuelle Marktökonomie' bezeichneten Orientierung, sucht die Arbeitskraft sich aktiv in den betrieblichen Ablauf bestmöglichst zu integrieren.

Schließlich ist eine *Verbetrieblichung des Lebenshintergrunds* auszumachen, in der die natürliche Rekreation den Notwendigkeiten psychischer und physischer Reproduktion für die alltägliche Arbeit weichen muss.

„Die Nutzung der alltäglichen Aktivitätspotentiale für die Produktion und Vermarktung des Arbeitsvermögens hängt von den einsetzbaren Ressourcen der Person ab: nicht nur von berufsfachlichen Qualifikationen, sondern letztlich von allen individuell verwertbaren Potentialen, vom Geldvermögen über soziale Netze und Kontakte, Alltagstechnik, Wohnraum bzw. Wohnungs- und Grundbesitz bis hin zur Arbeitsleistung weiterer Personen (Lebenspartner, Freunde, Verwandte, vielleicht auch entlohnte Arbeitskräfte.)“ (PONGRATZ / VOß 1997, 143f.)

1.3. Der flexible Mensch

Bevor im letzten Teil der Frage nach dem 'Warum machen die das? Wer macht, dass die das machen?' nachgegangen wird, soll zuerst noch ein Ausblick auf die Auswirkungen dieser neuen Arbeitsformen auf die Lebensverhältnisse und entstehenden Probleme geworfen werden, wie sie von RICHARD SENNETT in seinem Buch „Der flexible Mensch“ geschildert werden.

'Flexibilität' ist das Zauberwort. Betriebe sollen flexibel sein, um auf die Erfordernisse des Marktes reagieren zu können und auch die in ihnen arbeitenden Menschen sollten mehr als genug von ihr 'in sich'

haben, um schließlich mit Spaß an der Arbeit im Team zu arbeiten und Karriere zu machen. So suggerieren es die entsprechenden Stellenausschreibungen, wie auch die eingangs zitierte. Doch was ist das Reizvolle daran, flexibel zu sein? Wozu der Angriff auf die starren Bürokratien? Und worin liegen die Widersprüche?

„Mit dem Angriff auf starre Bürokratien und mit der Betonung des Risikos beansprucht der flexible Kapitalismus, den Menschen, die kurzfristige Arbeitsverhältnisse eingehen, statt der geraden Linie einer Laufbahn im alten Sinne zu folgen, mehr Freiheit zu geben, ihr Leben zu gestalten. In Wirklichkeit schafft das neue Regime neue Kontrollen, statt die alten Regeln einfach zu beseitigen – aber diese neuen Kontrollen sind schwerer zu durchschauen.“ (SENNETT 2000, 11)

Die 'Anforderungen der Flexibilität' sind viele: einerseits ist es das Abhängig-Sein von den Forderungen und Zeitplänen anderer, die es mit Dienstleistungen zu bedienen gilt. Es ist auch die Flexibilität in der eigenen Firma, in der neben der zeitlichen Flexibilität oftmals auch die räumliche / geographische Flexibilität gefordert wird. Erschwert die zeitliche Verfügung über den Menschen schon die Gestaltung bzw. Aufrechterhaltung des eigenen sozialen Umfeldes (Freunde, Familie, Hobbies...), so führt das häufige Wechseln des Wohnortes zur regelmäßigen Zerstörung der letzten Rückzugspunkte. Erholung – wo sie nicht schon in instrumentalisierten Abendessen für die arbeitsnotwendigen Kontakte untergegangen ist – kann nur noch in immer kürzeren zeitlichen Räumen gedacht werden. Nicht selten tritt dabei das Privatleben soweit in den Schatten, dass es gar nicht mehr wiedererkannt wird, und schließlich als 'kaum noch lebenswert' erscheint. Die Forderung, die eigene Arbeit zum Lebensinhalt zu machen, setzt sich damit hinterrücks eventuell eher automatisch durch, als dass sie intentional vollzogen würde. Vielleicht lässt sich der neue Kulturkonservatismus mit SENNETT auch als Reaktion auf diese Veränderungen lesen: als eine Art Testament der Kohärenz, die im alltäglichen Leben vermisst wird (vgl. SENNETT 2000, 33).

In der Arbeitswelt zeigt sich die Flexibilität u.a. auch in der Abwesenheit von Routine. Vielfach als 'stumpfsinnig' und Monotonie erzeugend verschrien, hatte sie auf der anderen Seite auch eine entlastende Funktion: es musste nicht jede einzelne Entscheidung bedacht und abgewogen werden. Was 'die Ablage' im Sekretariat einerseits sein kann, sind im Management die 'low engagement tasks', wie etwa Sitzungen an denen nur zu Selbstinformationszwecken teilgenommen wird. Auch wenn die Zeiten der Manufaktur vorbei sind, so ist die Routine in vielen Bereichen eine Notwendigkeit zur angemessenen Verrichtung der Arbeit.

„Routine ist nicht geistlos. Diderot nahm an – in erneuter Analogie zu den Künsten –, die Wiederholung lehre den Menschen, eine gegebene Aktivität zu verändern. Der 'Rhythmus' der Arbeit bedeutet, daß wir lernen, zu beschleunigen und zu verzögern, zu variieren, mit Material zu spielen und neue Verfahren zu entwickeln – genau wie ein Musiker lernt, beim Spielen eines Musikstücks die Zeit zu gestalten. Mit Hilfe von Wiederholung und Rhythmus kann der Arbeiter nach Diderots Worten bei seiner Tätigkeit 'die Einheit von Geist und

Hand' erreichen." (SENNETT 2000, 42).

Vergleichbares gilt auch für den privaten Bereich: Routine kann erniedrigen, aber sie kann zugleich auch für Kontinuität in der Veränderung stehen.

Auch wenn dieser Auflistung der negativen Aspekte von Flexibilität sicherlich positive Aspekte, wie eine tatsächlich individuellere Zeitgestaltung und damit größere Möglichkeit der Organisation individueller Lebensführung, gegenüberstehen, so bleibt doch die Frage offen, warum diese Beschränkungen / Beeinträchtigungen der Lebensqualität (wissentlich?) in Kauf genommen werden.

2. Mit Haut und Haaren

Es soll deshalb nun darum gehen, wie die neuen Anforderungen den Arbeitenden als (scheinbare) Faktizitäten gegenüberreten und sie mit starker Tendenz zu Handlungen (ver-)führen⁵. So haben WILFRIED GLIBMANN und ANGELA SCHMIDT aufbauend auf den Erfahrungen einer Mitgliederbefragung theoretisch eine irritierende Erfahrung der von Angestellten von IBM zu reflektieren versucht: Auch wenn die neuen Managementformen durchschaut zu sein scheinen – warum ist es trotzdem so schwer sich ihnen zu entziehen?

WILFRIED GLIBMANN hat den Schwerpunkt seiner Analyse auf die Instrumentalisierung des Denkens gelegt, während ANGELA SCHMIDT die Instrumentalisierung der Gefühle und das 'Emotional Engineering' betrachtet.

2.1. Die Instrumentalisierung des Denkens

Wie kommt es, dass in vielen Bereichen der 'New Economy' wieder Arbeitszeiten von 50 und mehr Stunden wieder 'voll im Trend' sind, und diese nicht einmal von den Vorgesetzten angeordnet zu werden brauchen, sondern von den Beschäftigten geradezu 'freiwillig' übernommen werden? Warum wird die Handynummer 'für Notfälle' dem Betrieb hinterlassen, damit man auch im Urlaub erreichbar ist?

WILFRIED GLIBMANN vertritt die These, dass eine neue Form unternehmerischer Herrschaft die alte Form der 'Anweisung und Kontrolle' ablöst:

„Die neue Herrschaftsform beginnt damit, dass der Arbeitgeber die möglichst unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit ihren Handlungsbedingungen inszeniert. Der Markt wird segmentiert, den Marktsegmenten (in denen das Unternehmen tätig sein will) werden Unternehmenssegmente gegenübergestellt und der Marktdruck wird für die Beschäftigten möglichst unmittelbar spürbar gemacht.“ (GLIBMANN 2000, 6)

Die Grenzenlosigkeit, mit der die Mitarbeiter/innen sich in die betrieblichen Abläufe einbringen, versucht GLIBMANN zunächst auch in Absetzung zu den alten Formen des Managements zu begreifen. In 'alten' Strukturen von 'Befehl und Kontrolle' war grundsätzlich gesehen auch immer die Maßlosigkeit der Erwartung möglich: etwa durch einen 'maßlosen' Befehl des Managements / Abteilungsleiters. Dieser stellte sich jedoch dar als der klassische Konflikt zwischen Arbeit und Kapital, war in diesem Sinne personalisierbar: wir hier unten und die da oben (die die Anweisungen geben). Dennoch galt dabei im weiten Sinne: die gegebenen Befehle müssen erfüllbar sein, denn unerfüllbare Befehle würden auf kurz oder lang die Legitimität des Kommandosystems gefährden.

5 Auch wenn diese 'Sachzwänge' den Individuen als 'Realitäten' gegenüberreten soll damit nicht behauptet werden, dass sich daraus notwendigerweise für jede/n Einzelne nur eine möglich Handlungsoption – in der je geschilderten Weise – ergeben würde, die Individuen also reine Opfer auf sie einwirkender 'Bedingungen' wären. Eine begründungsanalytische Reinterpretation der Thesen und Theorien würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Unter den neuen bereits angedeuteten und im weiteren auszuführenden Strukturen ist dies nicht mehr (ohne weiteres) möglich: die Arbeitenden werden von ihren Vorgesetzten auf die Notwendigkeiten und die Maßlosigkeit der (Finanz-) Märkte verwiesen, die eine Sachzwang-Logik suggerieren, wonach die rastlose und vollständige Einbringung der eigenen Arbeitskraft die einzig logisch erscheinende Konsequenz zu sein scheint⁶.

Es scheint, als würde der Arbeitgeber verschwinden. Tatsächlich aber hat sich das Management darauf verlegt, auf indirekte Weise Einfluss zu nehmen, also Rahmenbedingungen zu setzen, innerhalb derer die neuen Selbständigen-Unselbständigen ihre Arbeit zu verrichten haben. Das Unternehmen wird neu strukturiert, Markt- und Unternehmenssegmente werden als Setzungen vorgegeben. Bei diesem 'Reengineering der Arbeit' „werden 'ganzheitliche Einheiten' geschaffen und diese Einheiten werden verkettet in einer 'Wertschöpfungskette'. Die Beschäftigten einer Einheit sollen die Menschen in der funktional nachfolgenden Einheit als ihre Kunden betrachten. Das heißt: Unter den Beschäftigten werden Beziehungen von Service-Gebnern und Service-Nehmern hergestellt. Sie werden auf diese neue Weise eingebunden in den Funktions-Zusammenhang der gesamten Wertschöpfungskette.“ (GLIBMANN 2000, 10f). Dies hat zur Folge, dass sich die Verhältnisse unter den Beschäftigten zunehmend in funktionale Verhältnisse von Service-Gebnern und Service-Nehmern verwandeln. In jeder Situation muss sich der oder die Einzelne (oder das Team) die Frage stellen, welcher Beitrag zu leisten und sach-gemäß ist.

Um dies entscheiden zu können, bekommen die Mitarbeiter/innen ständige Rückmeldungen über ihr Handeln und dessen Effektivität/Effizienz. Mit den Konzepten des 'Activity Based Costing' bzw. 'Accounting' – was kostet dieser unser / mein Beitrag, ist er profitabel? – und des 'Target Costing' – was soll das Produkt, was darf das Produkt insgesamt kosten? – wird über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Leistung / Arbeit von Einzelnen und Gruppen berechenbar. Maßstab des Erlaubten ist der 'notwendige Profit', die zweistellige Rendite auf das investierte Kapital.

Jede Einheit 'weiss' nun um ihre Aufgabe, ist bedroht durch kostengünstiger arbeitende Gruppen im eigenen Betrieb und die Konkurrenz außerhalb der eigenen Firma. Die Folge ist, dass harte unternehmerische Entscheidungen nicht mehr angeordnet, sondern von den Beschäftigten im Kampf um den Erhalt der Einheit erkannt und als 'sachliche Notwendigkeit' anerkannt werden.

„Es geht wesentlich um das unternehmerische Ergebnis und die Beschäftigten selber sollen den unternehmerischen Erfolg sicherstellen. Sie selber sind es, die die sachlichen Anforderungen erkennen, aussprechen und in sachgemäßes Handeln umsetzen müssen. Unternehmerisches Handeln ist ein Moment ihres alltäglichen Arbeitshandelns geworden und dieses Handeln vollzieht sich wesentlich als Selbstökonomisierung der Individuen. Der un-

6 Das bedeutet nicht, dass die Verwertungslogik des Marktes nicht auch schon vorher existiert hätte; nur sah sich bisher der Unternehmer / Kapitalist diesem gegenüber und musste ihn an die Arbeiter als Befehl weitergeben. Solange die Anweisungen jedoch personalisierbar waren (s.o.), musste sich die Maßlosigkeit des Befehls in – historisch-kulturell bestimmten / erkämpften – Grenzen halten, um nicht vollständig seiner Legitimität verlustig zu gehen.

ternehmerische Wille vollzieht sich über den Willen der Beschäftigten. Das unternehmerische Interesse stellt sich als das eigene Interesse der Beschäftigten dar, so dass auch harte unternehmerische Entscheidungen von den Beschäftigten selber eronnen und exekutiert werden.“ (GLIBMANN 2000, 16)

Das Ganze läuft natürlich nicht ganz so glatt ab, wie von Unternehmerseite gewünscht – denn im internen Kampf um Aufgaben wird natürlich versucht, das eigene Aufgabenfeld so bewältigbar wie möglich zu halten, bzw. die unlukrativen Aufgaben und Probleme auf andere Bereiche abzuwälzen. Unternehmensintern kann der 'schwarze Peter' nie wirklich abgegeben werden, was bleibt sind die Kämpfe. Während die Teamleiter/-sprecher oder Manager von Teilbereichen der Firma mit der betriebsinternen Konkurrenz ringen, wächst innerhalb der Gruppen der Druck auf alle ihre Mitglieder, ihr (Un-)Mögliches für den Erhalt der Einheit zu tun.

Letztlich richtet sich das ökonomische Wissen um die wirtschaftlichen Zusammenhänge gegen den Einzelnen selbst – je besser der / die Einzelne sich das 'neue Wissen' über Activity Based Costing und Target Costing aneignet, um so wirkungsvoller wendet sich dieses Wissen und die dahinter stehende Marktlogik gegen einen selbst.

2.2. Die Instrumentalisierung der Gefühle

Die Umwälzungen in den Betrieben finden sich auch – aber nicht nur als Nebeneffekt – in den Gefühlen der Mitarbeiter wieder. ANGELA SCHMIDT hat vor allem drei der von den Mitarbeitern geschilderten Gefühlen untersucht: die Angst, das schlechte Gewissen und das Hochgefühl ('High'). Sie geht davon aus, dass die Gefühle in der neuen Organisation der Arbeit nicht mehr Störfaktoren sind, sondern Katalysatoren einer Dynamik, die zu Höchstleistungen befähigen. Die durch die (oben beschriebenen) selbst-ablaufenden Prozesse entstehenden Gefühle sind nützlich bzw. funktional, um den Menschen die Erbringung der ihnen abverlangten Höchstleistungen zu ermöglichen. Wo sich diese Gefühle, die das 'Überleben' ermöglichen, nicht von allein durchsetzen – oder das Management es nicht darauf ankommen lassen will – wird der Entwicklung mittels 'Emotional Engineering' nachgeholfen. Hinter der 'neuen emotionalen Ganzheitlichkeit' steckt mehr als eine wünschenswerte Entwicklung hin zu einer 'persönlichkeitsförderlichen' neuen Form der Arbeit – auch hier geht es um die Steuerung der Arbeitenden. Die Gefühle der Arbeitenden werden quasi 'enteignet', indem sie für die Arbeit funktionalisiert und instrumentalisiert werden.

2.2.1. Die Angst

Die Angst kann die Furcht vor dem zu haltenden Termin sein oder den Kostenrahmen zu sprengen; sie kann auch die Angst vor dem Vertrauensverlust bei Kollegen und Vorgesetzten sein – nicht zuletzt

auch die Angst davor, den Arbeitsplatz zu verlieren. Und schließlich kann es auch eine Angst 'zweiten Grades' (vgl. SCHMIDT 2000, 27) sein: die Angst vor der Angst, die ein 'Professional' nicht haben darf.

Die Angst im neuen System ist nicht mehr so eindeutig wie die vor dem Chef – wie auch bei der Instrumentalisierung des Denkens tritt dieser zurück. Es ist vielmehr die Angst vor den objektiven Folgen des eigenen Handelns, die Folgen meines scheinbar souveränen Handelns sind in der objektiven Marktlogik begründet und keine Laune meines Chefs. Die Angst verschwindet auch nicht, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird – im Gegenteil: die in die Entspannung investierte Zeit könnte gerade die fehlende Zeit für die Erfüllung der Aufgabe sein. Allem Anschein nach ist nur beim Arbeiten selbst Ruhe zu finden, weil sie dem Ziel näher bringt.

Angst ist ein Schutzmechanismus, der vor Gefahren warnt. Wenn sie funktioniert und die mögliche Gefahr vermieden wird, kann das, wovor ich mich fürchte, gar nicht eintreten – die 'Falsifikation' des Angstgefühls ist somit praktisch nicht möglich. Dies ermöglicht eine erste zirkuläre Verselbständigung der Angst: „Das Furchtbare, das nur in meinem Kopf existiert, wird identisch mit dem Gemiedenen. Das Gemiedene wird schließlich identisch mit meiner Angst. Zum Schluss habe ich Angst vor der Angst – was Angstkranke bestätigen können.“ (SCHMIDT 2000, 33).

Im Gegensatz zu den alten 'Kommandosystemen', in denen die Angst vom Chef ausging, ist sie im neuen System schwerer bis gar nicht einzugrenzen; sie ist schwer zu identifizieren, ihre Formen sind vielfältiger geworden und Standards fehlen. Ob das eigene Handeln letztlich angemessen war, ist inzwischen seltener bis gar nicht unmittelbar erfahrbar. Auch wenn gearbeitet wird bleibt die Angst 'das Richtige' zu tun.

Doch wenn auf die Angst mit größter Anstrengung reagiert wird, kann das die Angst nicht besiegen, sondern führt vielmehr in einen zweiten Zirkel neuerlicher Angst, die sich daraus ergibt, dass alle wissen, dass 'die anderen' vor dem gleichen Markt zu bestehen haben.

„Indem ich unter den Bedingungen der Angst nachgebe und die drohende Gefahr vermeide, reproduziere ich sowohl die Gefährdung wie die Angst. Beide existieren ja nicht unabhängig von meinem eigenen Verhalten, wie eine äußere Gefahr, sondern bestehen in meinem Tun. Was mir als äußerliche Gefährdung begegnet, ist ja nichts anderes als mein eigenes Tun und das Tun aller anderen, die wie ich auf den 'Markt' zu reagieren glauben. Und auch nicht irgendein Tun, sondern genau mein Tun beim Versuch, mich vor einer Bedrohung meines wirtschaftlichen Erfolges zu schützen.

Der Versuch aller, Gefahren zu begegnen, gefährdet alle. Je größer meine Angst ist, je mehr ich mich folglich anstrenge, der Gefahr zu begegnen, und je besser es mir gelingt, desto größer wird die Gefährdung. Damit steigert sich meine Angst ins Maßlose.“ (SCHMIDT 2000, 34)

2.2.2. Das schlechte Gewissen

Das zweite Gefühl, das *schlechte Gewissen*, entsteht, wenn man meint, berechtigten Ansprüchen aus

eigenem Verschulden nicht zu genügen (vgl. SCHMIDT 2000, 27). Das schlechte Gewissen lässt sich demnach auch nicht 'anordnen' – niemand macht mir ein schlechtes Gewissen außer mir selbst. Es bedarf der eigenständigen Anerkennung auch noch so hoher Anforderungen, damit ein schlechtes Gewissen aufkommen kann – und diese Anforderungen sprießen scheinbar naturwüchsig aus den Marktverhältnissen.

Auch das schlechte Gewissen zeigt eine sich verstärkende, zirkuläre Struktur: wenn ich ihm nachgebe und Überstunden leiste, um den Erfolg des Projektes nicht zu gefährden, so wird damit die Legitimität der Überstunden dem Anschein nach durch praktisches Tun bestätigt. Die Überstunden werden zur Selbstverständlichkeit und das schlechte Gewissen versucht mehr zu leisten als der wachsende Standard.

2.2.3. Das 'High'

Das *High* ist nicht ein einzelnes Gefühl, wer es verspürt arbeitet mit Freude und Leidenschaft bis zur Verausgabung. Das Gefühl etwas zu bewegen – gerade im neuen 'Pionierfeld' IT-Bereich, dem was die noch vergleichsweise geringeren Regelungen angeht 'Goldgräberfeld' der New Economy – ist immer mit dabei.

„Das High ist kein einzelnes, abgegrenztes Gefühl, sondern eher ein Konglomerat verschiedener Gefühle: Stolz, Freude, Begeisterung, Erregung, Aggressivität, ein positives Selbstwertgefühl, Euphorie... Häufig gehört ein starkes 'Wir-Gefühl' dazu: In der Gruppe schaukeln sich die Emotionen auf, und man bestätigt sich gegenseitig, wie großartig man ist.“ (SCHMIDT 2000, 28)

Im Gegensatz zur Angst geht das High, wenn mit der Arbeit aufgehört wird – wo keine Arbeit ist, kann scheinbar nichts mehr 'bewegt' werden. Diese Identifizierung mit der Arbeit und das daraus entstehende Hochgefühl war auch früher bei Ingenieuren und allen, die sich mit ihrer Arbeit 'identifizieren' konnten nicht unbekannt. Das Neue liegt in dem Umstand, dass die Marktverhältnisse, die früher dem Management gegenüberstanden, nun auch mir gegenüberstehen und mir eine 'Bewährung ermöglichen'. Die Ummünzung des Wortes 'Problem' in 'zu bewältigende Herausforderung' hat ihren Teil getan, um dies nicht als maßlose zusätzliche Überforderung, sondern als sogenannte 'Chance' zu begreifen.

„Das High signalisiert die Größe und Grenzenlosigkeit des neuen 'Arbeitsgegenstandes'. Der Techniker, der Designer, der Ingenieur heute arbeiten nicht mehr an einer eingrenzba- ren, 'fassbaren' Sache. Ihr Arbeitsergebnis ist ihre Einwirkung auf die Marktprozesse, die zugleich globale, betriebliche, zwischenmenschliche und individuelle Prozesse sind. Sie arbeiten in und an einer neuen Totalität, die in der alten Arbeitsorganisation zumindest nicht sichtbar und unmittelbar fühlbar, wahrscheinlich jedoch auch nicht so weit fortgeschritten war. Die Totalität und Maßlosigkeit der Prozesse, denen ich mich subsumiere, ergreift mich. Sind Angst und schlechtes Gewissen Gefühle, die ich erlebe, wenn ich auf Äußeres, mir Fremdes, dem ich ausgeliefert bin, zu reagieren glaube, ist das High das Erleben meines eigenen Agierens, das identisch ist mit dem Prozess. Die Ekstase spiegelt wieder, dass ich selbst Ursache des ganz Großen bin, das in der Welt passiert: *Ich erleide den Prozess nicht, ich lebe ihn. Ich selbst bin der Prozess!*“ (SCHMIDT 2000, 32)

Die Zirkularität des High hat etwas von einer Sucht: je mehr ich arbeite, desto mehr spüre ich das High und zugleich schwindet die Angst. Das High verlangt viel 'Zuwendung' und Zeit – Zeit, die fehlt, um ein Leben in Alternativen denken zu können.

2.2.4. Das 'Emotional Engineering'

Um diese Nützlichkeit der Gefühle nicht im Bereich des Zufälligen zu lassen, wird mit verschiedenen Konzepten unter der Flagge des 'Emotional Engineering' den Gefühlen und vor allem ihrer „Spontaneität' durch Manipulation [nachgeholfen]" (SCHMIDT 2000, 35). Gemein ist diesen Konzepten, dass in ihnen die Art und Erwünschtheit bzw. Unerwünschtheit von Gefühlen in Betrieben verhandelt wird. Schmidt führt in ihrem Artikel dafür drei Beiträge an:

LARRY HIRSCHHORN, ein amerikanischer Arbeitspsychologe, führt beispielsweise unter den unerwünschten emotionalen Haltungen Abhängigkeit und Autoritätsbedürfnis, Kontrollzwang, unangebrachte Feindseligkeiten gegenüber Führungskräften und Helden-Phantasien an. Eine gute Gefühlskultur richtet die Gefühle auf die 'äußere Bedrohung' des Unternehmenserfolgs (vgl. SCHMIDT 2000, 36).

ANDY GROVE plädiert für eine intensive unternehmerische Angst, für die er die Metapher der Paranoia für angemessen hält. Diese sei notwendig, um die auf die ständig wechselnden Marktverhältnisse 'rechtzeitig' reagieren zu können – nur wer sich 'wirklich' vor der äußeren Bedrohung fürchtet, ist wachsam genug, um rechtzeitig auf sie reagieren zu können.

Als letztes Beispiel wird IBM-Chef LOU GERSTNER angeführt, der in einer jährlichen Ansprache an alle Beschäftigten nicht mit nüchternen Zahlen und Fakten aufwartet, sondern es vielmehr auf eine „emotionale 'Synchronisierung'" (SCHMIDT 2000, 37) abgesehen hat. Neben gelegentlich auch an Beispielen vorgetragenen Anweisungen, wie sich ein IBMer in dieser und jener Situation – etwa bei einem Verkauf eines neuen Rechners an einen Kunden – zu fühlen hat, gibt es u.a. einen kleinen Test für die Mitarbeiter, mittels dem sie 'herausfinden' können, ob sie 'richtige IBMer' sind. So wird etwa zum 'gut check'⁷ aufgefordert; abgefragt wird die eigene Reaktion auf die Mitteilung vom Compaq/Digital-Merger:

„Was geschah da mit Ihnen? Dachten Sie, hm, ich frage mich, ob die Hauptgeschäftsstelle von Digital nun von Massachussetts nach Texas umzieht? Oder fühlten Sie es? Fühlten Sie eine Welle von Adrenalin, wie jemand Ihnen den Finger in die Brust bohrte und Sie herausforderte?" (SCHMIDT 2000, 38).

Gefordert wird quasi eine 'unternehmerische Psychosomatik', keine intellektuell-distanzierte Analyse, sondern eine körperliche Reaktion.

Diese Aufforderung zur unmittelbaren Reaktion, verbunden geradezu mit einem Verzicht auf Besonnenheit, ist so etwas wie das Pendant zur geforderten zahlen- und profitorientierten Vorgehensweise beim

7 Übersetzt etwa als: 'Prüfung auf Herz und Nieren'. (vgl. SCHMIDT 2000, 38)

'inneren Benchmarking', beim Betrachten der Organisation der eigenen und der Arbeit des Teams.

3. Abschließende Bemerkungen

Sicherlich gibt es noch Vieles, was über die Arbeit im IT-Bereich – einem 'weiten Feld' unterschiedlicher Betätigungsfelder zwischen Systemadministration, Screen-Design, Layout, kaufmännischem Bereich und einfacher Dateneingabe, die entweder räumlich fest integriert sein oder als Telearbeit von fast überall aus gemacht werden⁸ können – gesagt werden könnte. Das Arbeitsfeld liegt quer zu vielen anderen Bereichen und das Gemeinsame ist vielleicht (in der bisherigen Definition) darauf zu reduzieren, dass es mit 'elektronischer Datenverarbeitung' zu tun hat. Doch die vorgelegte Beschreibung und Analyse von neuen Managementformen ist keinesfalls auf den IT-Bereich zu reduzieren. Eine Hervorhebung verdient er m.E. jedoch vor dem Hintergrund, dass in ihm vieles 'neuer' ist, er seltener aus alten, gewachsenen Strukturen entstanden ist und die neuen (Management-)Techniken viel bereitwilliger und radikaler ausprobiert werden. Gerade in diesem neuen Bereich sind die arbeitsrechtlichen Bestimmungen so dünn wie nur in wenigen anderen.

Dies wird nicht unbedingt als Problem gesehen, eher im Gegenteil. Vielen Beschäftigten in dieser neuen Arbeitswelt sind Vorstellungen von gewerkschaftlicher Organisation eine merkwürdige bis furchtbare Aussicht, die sie in ihren neuen Freiheiten und Möglichkeiten beschränken will. Viele sehen (oder sahen) sich auch eher in der Situation, in wenigen Jahren ihres Lebens hart zu arbeiten und in dieser Zeit zu Millionären zu werden, deren weiteres Leben geruhsam und selbstbestimmt ablaufen würde. Mit ihren variablen Entgeltbestandteilen – wie Optionsscheine auf Aktien ihres Unternehmens – hofften sie binnen kurzer Zeit viel Geld zu verdienen; alles was sie an Überstunden und Energie in die Arbeit steckten, würden sie am steigenden Aktienkurs betrachten und auf ihr Konto wandern sehen. Viele dieser Träume haben in den letzten Jahren ein jähes Ende gefunden und die Bedeutung für das Arbeitsfeld ist noch zu erwarten.

Die Gewerkschaften vermelden zumindest stetigen Zulauf und sehen sich im Kommen. Doch noch befinden sie sich in einer neuen Positionsbestimmung, deren Grundlage u.a. die dargestellten Untersuchungen von WILFRIED GLIBMANN und ANGELA SCHMIDT sind. WILFRIED GLIBMANN plädiert für die Entwicklung einer neuen 'Gegen-Macht', wie sie unter den alten Bedingungen gefunden worden waren, aber im neuen System ihre Tauglichkeit verloren haben. War beispielsweise die Stechuhr im alten System auf der einen Seite die Anwesenheitskontrolle, so war sie doch auch umgekehrt brauchbar: es ließ sich zeigen, dass das tägliche Soll an Arbeitszeit verrichtet worden war und 'man jetzt gehen könne'. Solcherlei geregelte Arbeitszeiten helfen nur nicht, wenn die Arbeitenden nach der abendlichen Stechuhr 'freiwillig' an den Computer zurückkehren um weiterzuarbeiten – die Gegenmacht ist ohnmächtig.

⁸ Längst nicht von überall, wie gerne behauptet wird. Auch wenn Microsoft in Indien viele Programmierer beschäftigen mag, so ist im Gegenteil international eher eine Konzentration auf Ballungszentren zu erkennen, die den infrastrukturellen und kulturellen Rahmen bieten können (vgl. Huws 2000, 656f).

Auch sind die Probleme nicht mehr die gleichen, weil die Arbeit nicht mehr die gleiche ist. Von vielen wird sie als spannender, anregender, ganzheitlicher empfunden, was sich nicht zuletzt im geschilderten Gefühl des High wiederfinden lässt. Es stellt sich also die Frage, wie eine neue 'Gegen-Macht' aussehen kann, die die neuen Freiheiten nicht zerstört, aber zugleich vor den scheinbar 'selbst-ablaufenden Prozessen' schützt, deren Maßlosigkeit früher oder später zum burn-out führen muss.

Problematisch ist auch die 'Enteignung der Gefühle' und deren Instrumentalisierung für den Arbeitsalltag; längerfristig wird auch diese ihre Wirkungen hinterlassen. Mit den vorgenommenen Umdeutungen und Vereinnahmungen wird auch die orientierungsleitende Funktion der Gefühle und Emotionen und damit die Selbstverständigung über das 'Was will ich eigentlich?' zunehmend erschwert werden, soweit sie unter dem herrschenden Zeitdruck nicht eh schon zunehmend illusorisch geworden ist.

Und letztlich stellt sich auch die Frage nach der Rolle der Psychologie bzw. der Arbeitswissenschaften in diesem Feld, die nicht zuletzt das 'Rohmaterial' für die Managementlehre und das von GLIBMANN 'Wissen der Unternehmensberater' getaufte Handwerkszeug der Unternehmer geliefert haben. Dies soll oder muss nicht heißen, dass in diesen Wissenschaften planvoll an der Erzeugung von Angst und schlechtem Gewissen gearbeitet worden wäre. Nur von der Managementlehre als Integrationswissenschaft, die nur darauf abzielt das 'praktische Problem' zu lösen, dass die Arbeiter nicht so arbeiten wie sie sollen, ist nur ein funktioneller Umgang mit der Ressource 'Mensch' zu erwarten. Auch greift m.E. die Vorstellung einer die 'neuen Opfer' beratenden Wissenschaft Psychologie zu kurz, die nur an den Symptomen herumdoktert. Denn wenn die einen tatsächlich besser mit dem Stress umgehen können und Kompetenzen zu dessen Bewältigung erwerben, und deshalb wieder mehr arbeiten können, dann treiben sie nur das Rad, an dem schon alle drehen. Der so gesteigerte Kampf gegen die Gefahr den Arbeitsplatz zu verlieren, lässt die Gefahr den Arbeitsplatz zu verlieren steigen.

Aufgabe einer sich emanzipatorisch verstehenden Wissenschaft muss auch das Verständnis ihrer Grenzen sein – nicht ihrer qua wissenschaftlich / paradigmatisch / administrativ gesetzten Grenzen, sondern den materiellen Bedingungen an denen für die Betroffenen kein Weg vorbei führt.

Literatur

- Gleißmann, Wilfried (2000): Ökonomisierung der Ressource Ich – Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation. In: Denkanstöße. IG Metall in der IBM, Ausgabe Mai 2000.
- Huws, Ursula (2000): Der Mythos der »Weightless Economy«. In: Das Argument 238, 42. Jg., H. 5, 646-660
- Moldaschl, Manfred (1997): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI, IfS;ISF, INIFES (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Edition Sigma 1998, 197-250
- Pongratz, Hans J., Voß, Günther (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.
- Schmidt, Angela (2000): Mit Haut und Haaren – Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation. In: Denkanstöße. IG Metall in der IBM, Ausgabe Mai 2000.
- Sennett, Richard (2000): Der flexible Mensch. Berlin: Siedler (4. Aufl.)

Johannes Geffers

Berlin, 21.9.2001 [leichte Überarbeitung: 21.7.2003]