

Nick Kratzer

## **Warum machen die Beschäftigten mit?**

### **– Erklärungsansätze für die Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit -**

Unredigiertes Manuskript des Vortrags für die Tagung „Unselbständig Selbständige oder Arbeitskraftunternehmer“, 23. bis 24.5.2002, Köln

Ich werde zunächst einigermaßen kurz auf einige zentrale Thesen zur Entgrenzung von Arbeit eingehen. Ich werde mich dann im zweiten Abschnitt der zentralen Frage nach den Paradoxien und Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit zuwenden. Dabei werde ich mich – mal mehr, mal weniger explizit – insbesondere an der von Wilfried Gleißmann und Klaus Peters formulierten These „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Gleißmann, Peters 2001) entlanghangeln.

### **1. Zum Konzept der Entgrenzung von Arbeit**

Zunächst also zu den zentralen Thesen und Dimensionen unseres Konzeptes der Entgrenzung von Arbeit:

Unter Entgrenzung von Arbeit verstehen wir die betrieblich vorangetriebene Erosion von Grenzen, die für die institutionelle Verfaßtheit von Arbeit im Fordismus-Taylorismus strukturell und normativ prägend waren. Diese Grenzen sind damit zugleich Ausdruck einer spezifischen historischen Form der Organisation von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft.

Das zentrale Charakteristikum der fordistisch-tayloristischen Einsatzorganisation besteht in der *Standardisierung des Arbeitseinsatzes* in zeitlicher, räumlicher, arbeitsinhaltslicher und sozialer Hinsicht. Zum Ausdruck kommt dies vor allem in der ausdifferenzierten Arbeitsteilung, den spezifischen Segmentationslinien betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitsmärkte und – und nicht zuletzt – an der vergleichsweise klaren Trennung von Arbeit und Leben, Betrieb und Arbeitsmarkt.

Demgegenüber besteht das zentrale Charakteristikum der fordistisch-tayloristischen Leistungsorganisation in der *Fremdorganisation von Arbeit*, die in der hierarchisch-bürokratischen Betriebsorganisation, der Trennung von Objekt und Subjekt der Rationalisierung sowie der Trennung von Person und Arbeitskraft im Arbeitsprozeß seinen allgemeinen Ausdruck findet.

Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft waren aus betrieblicher Sicht im Fordismus-Taylorismus in spezifischer Weise möglich, zugleich aber auch begrenzt. Die Erosion solcher Grenzen von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für die erweiterter Nutzung von Arbeitskraft, d.h. den Zugriff auf bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potentiale von Arbeitskraft.

Entgrenzung von Arbeit ist primär ein betriebliches Projekt und folgt primär betrieblichen Zielsetzungen. Zugleich ist die Durchsetzbarkeit und Legitimierbarkeit neuer Rationalisierungsstrategien an vielfältige korrespondierende Entwicklungen rückgebunden. Ohne Koppelung an gesellschaftliche Entwicklungstendenzen – Stichworte sind z.B. Individualisierung und Deregulierung – und an Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitskräfte selbst wäre die Entgrenzung von Arbeit so wohl nicht möglich - oder würde zumindest anders verlaufen.

Die Entgrenzung von Arbeit ist Instrument und Voraussetzung eines neuen Rationalisierungstyp, dessen zentrale Merkmale nun nicht mehr Standardisierung und Fremdorganisation sind, sondern Flexibilisierung und Selbstorganisation:

Das Neue an der *Flexibilisierung* von Arbeit besteht gerade darin, daß nun vermehrt die individuelle Verfügbarkeit – und vor allem auch das individuelle Verhältnis von Arbeit und Leben - im Zentrum steht, daß sich diese an variablen Kontextbedingungen, vor allem an Markt- oder Kundenanforderungen ausrichten soll und daß dabei den Subjekten selbst eine neue Rolle als Gestalter ihrer individuellen Verfügbarkeit zukommt. Das bedeutet nicht, daß sie vollständig frei wären in ihren Gestaltungsoptionen, weil sie nach wie vor in Kontexte eingebunden sind, die sie nur sehr begrenzt selbst beeinflussen können.

Auch *Selbstorganisation* setzt sich deutlich vom fordistisch-tayloristischen Paradigma ab: Die entscheidende Veränderung im Modus der Steuerung und Kontrolle von Arbeit besteht *erstens* in der „indirekten Steuerung“ – so nennen das die Kollegen Glißmann und Peters: Das Management überläßt wesentliche Aspekte der Steuerung und Organisation von Arbeit den Beschäftigten selbst, legt zugleich aber die Ziele und den weiteren Rahmen fest und kontrolliert die Zielerreichung mittels abstrakterer Kennziffern. *Zweitens* ist die posttayloristische Rationalisierung durch einen expliziten Subjektbezug in

zweifacher Hinsicht gekennzeichnet: Die Verwertung subjektiver Potentiale und Ressourcen wird unmittelbarer zum Bezugspunkt der Rationalisierung und dem Subjekt selbst wird dabei die entscheidende Steuerungsfunktionalität zugesprochen.

Selbstorganisation ist nicht das Ende von Kontrolle, sondern ein Umbruch im Modus der Kontrolle und Steuerung von Arbeit, der sich dadurch auszeichnet, daß sich nun Herrschaft gerade *durch* Autonomie realisiert (vgl. auch Moldaschl, Sauer 2000) und das ist auch nicht die Umkehrung des Objektprinzips, sondern gerade die intensiviertere und veränderte Objektivierung des Subjekts (ähnlich auch Bechtle 1994, Böhle 1994), letztlich dessen „Selbstobjektivierung“ (Bechtle, Sauer 2001, S. 94).

Selbstorganisation hat ihren Preis. Einen Preis, den nicht nur die Beschäftigten gegebenenfalls in Form von Überlastung und Überforderung und der Entfremdung von sich selbst bezahlen, sondern auch die Unternehmen, in dem sie tatsächlich in Teilen die Kontrolle abgeben, echte Autonomie gewähren müssen, in der Tat subjektabhängiger werden: Das ist der Kern der strukturellen Ambivalenz, die der indirekten Steuerung und der Selbstorganisation der Arbeit immanent ist:

Die Autonomie ist „echt“ hinsichtlich der Spielräume zur Bewältigung der Anforderungen und zur Organisation des Arbeitsprozesses. Diese Autonomie ist zugleich aber ökonomisch funktionalisierte und instrumentalisierte Autonomie: Sie bleibt gebunden an eine spezifische Funktionalität, die sich aus Unternehmenszielen ableitet und nur hieraus ihre betriebliche Legitimität erhält. Und sie bleibt begrenzt, weil sie sich auf die individuelle Verausgabung angesichts gegebener Anforderungen erstreckt, weil theoretisch über alles verhandelt werden könnte, jedoch nicht über die Anforderungen und den weiteren Rahmen der zu ihrer Bewältigung verfügbaren Ressourcen. Das ist der Unterschied zwischen Selbstorganisation und Selbstbestimmung.<sup>1</sup>

## **2. „Mehr Druck durch mehr Freiheit“? – empirische Erklärungen für die Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit.**

Damit bin ich bei meiner zentralen Frage: Warum leiden also so viele Beschäftigte unter einem wachsenden Arbeitsdruck und suchen diesen unter zunehmenden Einsatz ihrer subjektiven und lebensweltlichen Ressourcen zu bewältigen, obwohl sie doch zugleich immer weniger dazu gezwungen werden, d.h. über steigende Optionen verfügen, ihre

---

<sup>1</sup> Wobei auch das verkürzt gedacht ist, wie wohl Peters ausführen würde, weil auch Selbstbestimmung immer einem anderen, dem „Selbst“ gegenüber selbst autonomen Selbst (einem System, anderen) gegenübergestellt wäre (vgl. dazu Peters 2001c)

eigene Arbeitssituation nach eigenen Präferenzen und Bedürfnissen zu gestalten? Das ist die Frage nach den Ambivalenzen und Paradoxien selbstorganisierter Arbeit, die Wilfried Glißmann und Klaus Peters in dem plakativen Titel „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ zusammengefaßt haben. Das ist aber auch die Frage nach den wissenschaftlichen Kategorien der Erfassung und Bewertung von Arbeit, weil die alten Gleichungen der Taylorismus-Kritik nicht mehr so recht aufgehen wollen.

Ich werde mich im Folgenden mit dieser Frage beschäftigen, d.h. – salopp formuliert –, warum die Beschäftigten in dieser Weise „mitmachen“, obwohl sie das doch theoretisch nicht müßten. Dazu werde ich zunächst meine Ausgangsthese vorstellen und im Anschluß daran drei Erklärungsangebote machen.

## **2.1 Ausgangsthese: Der doppelte Entgrenzungsprozeß als zentrales Element der Organisation von Unbestimmtheit**

Zu meiner Ausgangsthese: In den Unternehmen etabliert sich ein neuer Reorganisations- und Rationalisierungsmodus, den wir die *Organisation von Unbestimmtheit* nennen. Dessen strukturelle Basis sind zwei komplementäre Prozesse der Entgrenzung, nämlich der Entgrenzung der Unternehmen und der Entgrenzung von Arbeit.

Ganz offensichtlich haben die Unternehmen eine Möglichkeit gefunden, wie sie in neuartiger Weise zwei ihrer zentralen Probleme lösen können: Das erste Problem ist ein altbekanntes und besteht in der Transformation latenten Arbeitsvermögens in manifeste Leistung. Das ist das Problem der Unbestimmtheit des Arbeitsvermögens. Das zweite Problem ist das Problem der Unbestimmtheit des Marktes. Dieses Problem ist ebenso alt, stellt sich aber in neuartiger Form, weil die Umwelten von Unternehmen kontinuierlicher, dynamischer, schwieriger werden.

Die Lösung liegt nun in der neuartigen Verknüpfung beider Problemstellungen: Im fordistischen Organisationsmodell bestand der Kern der Lösung in der Transformation externer Unbestimmtheit in interne Bestimmtheit – ein Verfahren, daß sich solange als einigermaßen erfolgreich erwies, solange es um standardisierte Produkte und Dienstleistungen für einen kaum diversifizierten Massenmarkt handelte. Und das auch nur solange erfolgreich war, solange die zugleich mitproduzierten Nebenfolgen dieses Rationalisierungsparadigmas, also die mit jeder Stufe der Verwissenschaftlichung auf gleichfalls neuer Stufe entstehenden Wissenslücken, die Wasserköpfe der Gewährleistungsarbeiter und Kontrollbürokraten, die implizit reproduzierten, systematischen Planungsfehler und Koordinierungsmängel nicht dem Rationalisierungsprozeß ihre eigene Dynamik aufzwangen und dessen Effizienz immer weiter verringerten (vgl. dazu etwa Deutschmann 1989; Wolf 1999). Die Krise des Fordismus ist – neben anderen Gründen – auch eine

Folge der kumulierenden Dynamik nichtintendierter Nebenfolgen fordistisch-tayloristischer Rationalisierung.

Nun schaut es so aus, wie wenn die Unternehmen gewissermaßen aus der wachsenden Not eine Tugend gemacht hätten: Die Organisation ist nun nicht mehr auf die Organisation von Bestimmtheit getrimmt, sondern ganz im Gegenteil: Die Unbestimmtheit marktlicher Anforderungen wird nicht nur explizit zugelassen, sondern geradezu zum zentralen Organisationsprinzip. Nun wird betrieblich nicht mehr Bestimmtheit organisiert, sondern gerade Unbestimmtheit. Wie geht das?

- Ein erster Baustein ist die Reorganisation der Grenzen zwischen Betrieb und Markt durch die Dezentralisierung und Vermarktlichung der Betriebe und durch die Implementation unternehmenskultureller Leitbilder der Kundenorientierung; Markt- und Produktionsökonomie treten in ein neues, gegenüber dem fordistisch-tayloristischen Paradigma geradezu verkehrtes Verhältnis, weil nun Produktion vom Markt her organisiert und gedacht wird. Das ist der Kern der Entgrenzung von Unternehmen und Betrieben.
- Der zweite Baustein besteht in der Entgrenzung von Arbeit. Die Entgrenzung von Arbeit ist die notwendige Komplementärstrategie dieses Reorganisationsprozesses, weil sie – wie ausgeführt – eben die Voraussetzung für den erweiterten Zugriff auf die Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft bildet.
- Entgrenzung von Arbeit ist aber weder das Ende betrieblicher Kontrolle noch das Ende organisierter Arbeit. Mit der Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit verbinden sich zugleich neue Steuerungs- und Organisationsformen von Arbeit:
- So besteht ein dritter Baustein in der Implementation neuer Arbeitsformen wie etwa Gruppen- und Projektarbeit, die offener und flexibler sind als das bürokratisch-hierarchische System.
- Und so besteht ein vierter Baustein in der Implementation neuer Steuerungs- und Kontrollformen, die zugleich abstrakter und persönlicher sind: Abstrakter, weil sie einer unpersönlichen Sachzwanglogik folgen, für die niemand mehr persönlich haftbar gemacht werden kann und die sich in abstrakten Kennziffern und Zielen manifestiert. Und zugleich persönlicher, weil diese Logik ihren Weg in die Herzen und Köpfe der Beschäftigten nun verstärkt über den Diskurs, über Kommunikation findet.
- Und schließlich – und im Kern - ist der vierte Baustein die erweiterte Inanspruchnahme, man könnte sagen: „Inbetriebnahme“ von Arbeitskraft, und zwar erweitert

vor allem hinsichtlich der kreativen, problemlösenden, kommunikativen, selbstregulierenden Fähigkeiten, d.h. ihrer subjektiven und lebensweltlichen Potentiale und Ressourcen, die sich gerade bei der Bewältigung von Unbestimmtheit als überlegen gegenüber der formale Steuerung tayloristischer Provinienz erweisen (vgl. dazu auch Deutschmann 1989).

In der betrieblichen Organisation der Unbestimmtheit steckt damit zugleich der Kern der neuen Lösung für das Problem der Unbestimmtheit von Arbeitskraft. Negativ motiviert durch die unmittelbare Konfrontation mit der – wie die Kollegen Glißmann und Peters schreiben – „Maßlosigkeit des Marktes“, positiv motiviert durch die wachsenden Freiheitsgrade übernehmen die Beschäftigten nun selbst das teure und aufwendige Geschäft der Transformation ihres Arbeitsvermögens in konkrete Leistung.

Die Unbestimmtheit des Marktes und die Unbestimmtheit des Arbeitsvermögens verhalten sich eben *nicht* mehr widersprüchlich zueinander, wie im Rahmen des fordistisch-tayloristischen Paradigmas gedacht, sondern *komplementär*. Die subjektive Gestaltung der individuellen Verfügbarkeit von Arbeitskraft (eben: ihrer Flexibilität) sowie die Selbst-Rationalisierung der Arbeitsverausgabung (eben: ihrer Selbstorganisation) wird zur entscheidenden Voraussetzung für die Bewältigung kontingenter und variabler Anforderungen – und zum Ziel der neuen Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit.

In puncto Rationalisierung ist also eine neue Gleichung aufgemacht. Sie lautet: Im Gegensatz zum Fordismus-Taylorismus erscheint Unbestimmtheit nicht mehr als organisationell zu bewältigender Widerspruch, sondern als komplementäre Beziehung zwischen externen Anforderungen und internen Bewältigungsmöglichkeiten. Die Organisation von Unbestimmtheit *setzt notwendig die erweiterte Autonomie der Beschäftigten voraus*, die ihrer Zwecksetzung nach in die Selbst-Rationalisierung bzw. Selbst-Transformation der Arbeitskräfte führt. Mehr Arbeitsdruck, mehr Arbeitsleid, weniger Lebenszeit lassen sich dann aber eben nicht mehr als Widerspruch zur Autonomie verstehen, sondern gerade im Gegenteil: wird die wachsende Autonomie der Beschäftigten zur Erklärung für den wachsenden Druck. So zumindest läßt sich der Titel des Buches von Wilfried Glißmann und Klaus Peters interpretieren: Mehr Druck entsteht, so suggeriert der Titel, gerade nicht *obwohl* die Beschäftigten größere Freiheiten haben, sondern *weil* die Beschäftigten freier sind.

## 2.2 Exkurs: Heterogenität und Ambivalenz entgrenzter Arbeit

Die Bewältigung von Unbestimmtheit als erweiterte – und nun explizite – Anforderung an die Beschäftigten liefert eine Erklärung dafür, daß sich die Arbeits- (und Lebens-) Situation einer größeren Gruppe von Beschäftigten nicht mehr prinzipiell vom „Ar-

beitsmodell“ von Führungskräfte unterscheidet: Auch sie müssen, dürfen, können nun Steuerungsfunktionen übernehmen, Arbeit koordinieren, das Unternehmen gegenüber Kunden oder Externen repräsentieren, jede Aufgabe als „einmalig“ und Herausforderung betrachten, auch am Wochenende oder zu Hause arbeiten usw.<sup>2</sup>

Was Hermann Kotthoff als das spezifische Arbeitsmodell von Führungskräften beschrieben hat (Kotthoff 1997), „diffundiert“ gewissermaßen in weitere Bereiche der Belegschaften, aber: es diffundiert nicht in alle Bereiche der Belegschaften, auf alle Beschäftigtengruppen. Dort, wo Arbeit z.B. nach wie vor an produktionsökonomischen Erfordernissen ausgerichtet bleibt (das gilt wohl immer noch für weite Teile der Produktionsarbeit), dort bleiben die individuellen Gestaltungsspielräume nach wie vor begrenzt, existiert Selbstorganisation nur im deutlich engeren Rahmen technischer und prozeßdeterminierter Abläufe. Viel Druck, wenig Freiheit müßte es hier dann eher heißen.

Das ist nur *ein* Beispiel für die Heterogenität von Ausmaß und Form der Selbstorganisation, die sich in dieser Perspektive aus der strukturellen Heterogenität verschiedener Funktionen bei der Bewältigung von Unbestimmtheit zumindest teilweise ableiten läßt.

So läßt sich aber auch ein Teil der durchaus sehr unterschiedlichen *Folgen* selbstorganisierter und flexibilisierter Arbeit erklären: Dort, wo der Markt mit seiner Dynamik weiterhin nur eher mittelbar durchschlägt (etwa in manchen internen Serviceabteilungen einer Versicherung, die wir untersucht haben), gleichwohl aber die organisationell gewährten Gestaltungsspielräume hoch waren, fanden sich dann auch Beschäftigte, die diese Spielräume vor allem „eigensinnig“ nutzten und z.B. ihre Arbeitszeiten überwiegend nach ihren eigenen Präferenzen und Bedürfnissen gestalteten. Viel Freiheit, wenig Druck wäre dann hier die Formel.

D.h. aber auch, daß sich die Gleichung von mehr Freiheit und mehr Druck nicht so einfach auf alle Beschäftigtengruppen übertragen läßt. Die beobachtbare Heterogenität der Arbeits- und Beschäftigungssituation verschiedener Arbeitskräftegruppen fordert uns zur Auseinandersetzung mit der Heterogenität selbstorganisierter Arbeit und d.h. auch: mit der Heterogenität der Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit heraus.

### **2.3 Warum machen die Beschäftigten mit? – Erklärungsansätze für die Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit**

Zurück zur zentralen Frage: Mehr Druck durch mehr Freiheit, das klingt ganz schön perfide, ist zunächst oft aber etwas ganz einfaches: Mehr Druck entsteht unseren Befun-

---

<sup>2</sup> Das geschieht natürlich dort am unmittelbarsten, wo auch formal Führungsaufgaben durch den Wegfall von Hierarchieebenen „nach unten“ delegiert worden sind.

den nach hauptsächlich durch - mehr Druck: Durch knappe Personalkapazitäten, Einsparungen, wachsende, variabelere und vielfältigere Kundenanforderungen, engere Termine, kleinere Budgets, die vermehrte Beteiligung an Reorganisationsaufgaben, dem wachsenden Abstimmungsbedarf durch die Vielfalt der Tätigkeiten, durch Kooperationszwänge usw. usf. Daß der Druck also objektiv gestiegen ist, erklärt aber eben noch nicht, wie die Beschäftigten diese Situation subjektiv wahrnehmen und bewältigen. Denn hier scheint ja – wenn dann – die Perfidie verborgen: Warum tun sich Beschäftigte das scheinbar „freiwillig“ an und warum reagieren sie tatsächlich mit der Inbetriebnahme ihrer eigenen subjektiven Potentiale und lebensweltlichen Ressourcen. Die Beschäftigten verfügen doch in neuer Weise über Exit-Optionen. Wenn sie aber tatsächlich über Exit-Optionen verfügen, die Möglichkeit der Verweigerung ja Teil des neuen Arrangements ist, warum machen sie dann nicht davon Gebrauch? Und andersrum: Warum machen die meisten nicht von ihrer Exit-Option Gebrauch, manche aber schon? Kurz:: Hier fangen die Fragen eigentlich erst an.

Ich werde mich also im Folgenden mit der Frage befassen, warum die Beschäftigten „mitmachen“. Um es vorweg zu nehmen: Eine eindeutige und klare Antwort haben auch wir nicht – und ich bezweifle, daß es diese Antwort im Sinne einer sowohl empirisch wie theoretisch auch nur einigermaßen abgesicherten Antwort bereits gibt. Ich werde im Folgenden also vor allem Erklärungsangebote machen, die aber vermutlich gerade nicht alternative Erklärungen sind, sondern in ihrem jeweiligen Zusammenspiel betrachtet und begriffen werden müssen. Und noch eine Vorbemerkung: Das nachfolgende stützt sich auf fremde und eigene Thesen und Befunde, an einigen Stellen geht es aber – zumindest für mich – auch um relatives Neuland, die Aussagen – und ich selbst – werden unsicherer.

### **2.3.1 Erster Erklärungsansatz: Der strukturelle Kontext von Arbeitsformen und Arbeitskräften**

Um zu begreifen, warum die neue Form der Organisation von Unbestimmtheit auch „funktioniert“, wird häufig implizit auf eine gewissermaßen deterministische Beziehung zwischen neuen Steuerungs- und Organisationsformen und ihre Folgen verwiesen. Das Gemeinsame der neuen Strukturen der Organisation von Arbeit besteht, so die Vermutung darin, daß sie organisatorische Instrumente zur Freisetzung bislang nur begrenzt verwerteter Subjekteigenschaften und –potentiale sind. In der Folge werden die neuen Strukturen quasi gleichgesetzt mit den beobachtbaren Folgen, gelten geradezu als Synonym. Die These, die hier demgegenüber vertreten werden soll lautet: Der implizite Determinismus zwischen spezifischen arbeitsorganisatorischen Formen und spezifischen Folgen für Arbeitskraft ist so nicht haltbar. Das Wesen dieser neuen Strukturen von Arbeit ist, daß sie nicht nur der Bewältigung bzw. Organisation von Unbestimmtheit dienen, sondern zugleich die aktive Teilhabe der Beschäftigten voraussetzen. Des-



halb beinhalten sie eine spezifische Ambivalenz, die strukturell angelegt und strukturell notwendig ist: Projektarbeit, Gruppenarbeit, Zielvereinbarungen etc. müssen dem Prinzip nach offen gegenüber dem Rationalisierungseffekt sein, weil sonst die Beschäftigten das Spiel nicht mitspielen würden. Selbstrationalisierung muß „freiwillig“ erfolgen, weil sie sonst nicht erfolgen würde. Das ist der Kern der Unbestimmtheit, die sich die Unternehmen mit den neuen Arbeitsformen einhandeln.

Das eben Gesagte scheint im Widerspruch zu den beobachtbaren Folgen solcher neuer Arbeitsformen zu stehen, die ja in der Tat in der Mehrzahl auf eine forcierte Intensivierung und Extensivierung der Arbeit hinauslaufen. Das ist jedoch nur ein scheinbarer Widerspruch, der sich auflöst, wenn man explizit berücksichtigt, daß solche Arbeitsformen ja nicht in einem luftleeren Raum existieren, sondern in vielfältige strukturelle Kontexte eingewoben sind. Um zu verstehen, warum die strukturell notwendige Unbestimmtheit der Rationalisierungsfolgen meistens am Ende aber eben doch in Richtung der für die Beschäftigten negativen Seite kippt, muß man sich also auch diese Kontexte anschauen.

Da ist zum einen sicherlich der wachsende ökonomische Druck auf die Unternehmen, den diese in mannigfacher Weise in letzter Instanz an die Beschäftigten weiterzugeben suchen. Eine recht unmittelbare Folge sind die allerorten knappen, zumindest keinesfalls ausreichenden Personalkapazitäten. Überlastung – also mehr Druck - ist somit quasie vorprogrammiert und gleichsam systematisch, weil die Anforderungen des Marktes mehr oder weniger ungesteuert „durchgelassen“ werden, zugleich aber die Ressourcen-seite nicht wirklich angepasst wird. Die realen Gestaltungsspielräume sind damit von vorne herein begrenzt: Es geht primär um das Selbst-Management von Überlastung. Das ist nur *ein* wichtiger Kontext, aber eben einer, der sich sehr unmittelbar auswirkt.

Und natürlich sind auch die Beschäftigten als Arbeitskraft und als Person in verschiedene strukturelle Kontexte eingebunden: Die Frage, warum die sich in welcher Form auf die neuen Anforderungen einlassen, ob sie „mitmachen“ oder nicht, das hängt natürlich auch von ihrer Arbeitsmarktposition, ihren Lebensumständen, ihrem Alter und von vielen anderen Dingen ab.

Z.B. hatte in einem Produktionsbetrieb, in dem wir waren, die grundsätzliche Bereitschaft, sich auch überlastenden Bedingungen zu stellen und diese – irgendwie – selbst in den Griff bekommen zu wollen, zunächst nicht allzu viel mit ihren neuen Freiheiten im Rahmen teilautonomer Gruppenarbeit zu tun, sondern sehr viel mehr – und ganz traditionell – mit der Angst um den Arbeitsplatz. Wo dann allerdings die neuen Steuerungs- und Organisationsformen entscheidend ins Spiel kommen, das die Art der Umsetzung von Angst in steigende Leistung. Neu ist nicht die Angst um den Arbeitsplatz als entscheidender Motivationsfaktor, neu ist auch nicht, daß immer weiter rationalisiert wird,

neu daran ist, daß mit der diskursiven Steuerung und teilautonomen Gruppen nun Organisationsformen vorherrschen, in denen die Beschäftigten es jetzt – zynisch formuliert – selbst in der Hand haben, ihren Arbeitsplatz zu retten.

Hieran wird deutlich, daß es nicht ursächlich die Form der Organisation von Arbeit ist, die gleichsam deterministisch das Ergebnis, die Rationalisierungsfolge bestimmt, sondern daß auch der weitere Kontext zu berücksichtigen ist. Anders ausgedrückt: Die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion erklärt weder, woher der Druck kommt noch welche Optionen die Beschäftigten haben, damit umzugehen.

### **2.3.2 Zweiter Erklärungsansatz: Diskursivität und Kommunikation als Resource und Restriktion individueller Autonomie**

Damit bin ich bei einem zweiten Erklärungsansatz, der jetzt tatsächlich bei den spezifischen Eigenschaften neuer Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit ansetzt, besser: an einem spezifischen Merkmal: Wenn man sich die neuen Strukturen in den Unternehmen ansieht, dann erfolgt die Steuerung und Organisation von Arbeit wesentlich durch und in der Auseinandersetzung mit anderen Personen. Diskursivität und Kommunikation erhalten auf zumindest drei Ebenen eine wachsende Bedeutung: Zum einen im Verhältnis von Beschäftigten und Vorgesetzten. Das ist der Kern des Konzepts der „diskursiven Rationalisierung“ (Braczyk, Schienstock 1996; Minssen 1999), d.h. eines Rationalisierungstyps, in dem Rationalisierungsziele diskursiv ermittelt und definiert werden. Zum zweiten spielt die Auseinandersetzung mit den Kolleginnen und Kollegen eine entscheidende Rolle im Rahmen der neuen kooperativen Arbeitsformen. Gruppenarbeit oder Projektarbeit sind Arbeitsformen, die in hohem Maße auf der Kommunikation der Gruppen- oder Teammitglieder beruhen und in denen sich individuelle Autonomie immer erst im Durchgang durch kollektive Abstimmungsprozesse realisiert – oder eben durch diese begrenzt wird (vgl. etwa Moldaschl 1994; Gerst 1997). Und zum dritten ist das für eine wachsende Gruppe von Arbeitskräften die unmittelbare Auseinandersetzung mit dem konkreten Kunden. Auch hier erhält die Steuerung und Organisation von Arbeit sehr schnell eine sehr persönlichen Touch: Der Kunde ist etwas sehr konkretes, eine konkrete Person, mit der man sich in irgendeiner Form arrangieren muß, von dem die primäre Anerkennung kommt usw. Unsere Interviews mit IT-Beratern zeigen das ziemlich deutlich.

Wer sich – das ist nun die These – mit der Frage beschäftigt, warum die Beschäftigten „mitmachen“, der kommt nicht umhin, auch diesen Prozessen und ihrer möglichen Eigenlogik und –wirkung einige Aufmerksamkeit zu schenken. Es geht also um die Rationalisierungseffekte der unmittelbaren Auseinandersetzung mit anderen Personen. Anders ausgedrückt: Diskursivität als Steuerungsmodus und Kommunikation als Steue-

rungsmedium setzen offensichtlich spezifische Rationalisierungseffekte frei, „aktivieren“ in besonderer Weise Leistungspotentiale von Arbeitskraft.

Das entscheidende daran scheint zu sein, daß sich die Unternehmen dabei im Grunde lebensweltlicher Ressourcen bedienen. Aktiviert werden nicht nur die kommunikativen Fähigkeiten als solche, die für den Umgang mit Unsicherheit und die Organisation kooperativer Arbeitsbezüge entscheidend sind, aktiviert werden auch soziale Sanktionsmechanismen: Negative Sanktionen, wenn einer nicht mitmacht und damit fast zwangsläufig den anderen Arbeit aufbürdet, positive Sanktionen, soziale Anerkennung, wenn einer die anderen „nicht hängenläßt“. Und das gilt - wie gesagt - nicht nur für die Auseinandersetzung mit den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen, sondern im Zweifel auch für die Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten oder Kunden. Auch die treten einem ja als Personen gegenüber, die man mag oder nicht mag, die sauer sind oder einem Anerkennung gewähren, die man nicht so einfach hängen lassen kann. Am explizitesten, weil auch unternehmenskulturell verankert war das in einer kleineren IT-Beratung zu beobachten, in der wir waren. Deren organisationskulturelles Credo und Konzept heißt „active friend“ und beinhaltet die Vorstellung, das man sich einander vor allem ein Freund ist, dem man hilft, den man unterstützt, den man verstehen will usw. Freund in diesem Sinne sind aber eben auch die Mitarbeiter beim Kunden, mit denen man zu tun hat, die Externen, die zeitweilig in die Projekte eingebunden werden, der eigenen Teamleiter, dessen Nöte man ja auch kennt, sogar die Eigentümer und Geschäftsführer. Vergleichbares schien es auch in einem Produktionsbetrieb zu geben, wo die Bereitschaft zu einer Sonderschicht am Samstag u.U. einen ähnlichen Charakter hatte wie die Bereitschaft, am Samstag einem Bekannten beim Hausbau zu helfen.

Viele Beschäftigte sehen sich im Grunde mit einem Nullsummenspiel konfrontiert: Was ich nicht mache, muß zwangsläufig jemand anderes machen und andersherum: was jemand anderes aus welchen Gründen auch immer nicht macht, erhöht den Druck auf mich selbst. In der Folge entsteht Konkurrenz um die besseren Arbeitsbedingungen. Und diese Konkurrenz wird durch – und das ist das entscheidende – primär soziale Mechanismen kanalisiert und entschärft. Es entstehen jeweils spezifische Leistungskulturen, wie wir das nennen, die auf den subjektiven Praxen der Beschäftigten beruhen und sich in der Auseinandersetzung mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden jeweils reproduzieren. Diese regeln auf stillem, informellen Wege, wieviel Mehrarbeit, wieviel Engagement die anderen von mir und ich von den anderen erwarten darf. Als solche treten sie dem Einzelnen dann aber wieder als objektive Leistungsanforderung, als ihm äußerliche Leistungskultur gegenüber – und das alles im Zweifel, ohne daß sich ein Vorgesetzter auch nur im entferntesten darum gekümmert hätte..

Ein Teil der Erklärung wäre demnach, daß ökonomische Prozesse gewissermaßen in soziale Prozesse bzw. soziale Probleme transformiert werden. Das eigentliche Problem

– wachsender Anforderungsdruck, systematische Überlastung, Einsparungen etc. – tritt gegenüber der sozialen Auseinandersetzung in den Hintergrund. Von seinen realen Exit-Optionen Gebrauch zu machen wird dann zu einem schwierigen Unterfangen, weil ich in der Folge Gruppendruck aushalten, informelle Sanktionen ertragen müßte und weil sich die individuelle Handlung praktisch nur als Handlung gegen jemanden, gegen die Kollegen, den unmittelbaren Vorgesetzten, vielleicht auch den Kundenmitarbeiter richten würde. Aus einem strukturellen Problem wird dann aber immer auch ein subjektives Problem, ein Problem der eigenen Unzulänglichkeit oder Unwilligkeit, ein Kommunikations- oder Kooperationsproblem oder ein Problem der Schwäche oder Verweigerung anderer.

Das ist natürlich nicht an sich neu, erhält aber durch die kommunikative Basis der neuen Steuerungs- und Organisationsformen einen explizitere Charakter und eine adäquate Form. Die neuen Steuerungs- und Organisationsformen bieten dafür den organisatorischen Rahmen und das lebensweltliche Repertoire an Konfliktregelungsmöglichkeiten, an Kooperationsverfahren, an Gerechtigkeitsvorstellungen usw. das Rüstzeug, mit dem nun ökonomische Prozesse kollektiv organisiert werden.

Wenn die These stimmt, daß Diskursivität zum Modus und Kommunikation zum Medium der Rationalisierung werden, dann könnte diese These helfen zu erklären, wie und mit welchen Folgen ökonomische Prozesse in den Unternehmen zu sozialen Prozessen transformiert werden. Und sie könnte auch helfen, zu erklären, warum die auf subjektiven Praxen beruhenden „Leistungskulturen“ einerseits ihre objektiven Basis zu verschleiern helfen und andererseits selbst als objektive Struktur der individuellen Autonomie einen wesentlichen Rahmen setzen. Allerdings wäre jede Verengung der Perspektive auf solche Prozesse „sozialer Rationalisierung“ – quasi auf die Formel „mehr Druck durch mehr Kommunikation“ - sicher sehr einseitig, weil dann der objektive Kern aus dem Blickfeld geriete. Wer die Paradoxien gegenwärtiger Rationalisierung verstehen will, kommt sicherlich um die Aufdeckung ihres objektiven, ökonomischen Kerns nicht herum, er kommt aber genauso wenig – das ist die Botschaft dieses Erklärungsangebotes um die – wenn man so will – soziale, die informelle Seite und deren Wechselwirkungen herum.

### **2.3.3 Dritter Erklärungsansatz: „Kultureller Imperialismus des Managements“ oder „Normative Subjektivierung“?**

Mein drittes Erklärungsangebot geht auf eine These von Deutschmann zum „kulturelle Imperialismus des Managements“ zurück. Der Ausgangspunkt dieser These ist – ähnlich wie ich gerade argumentiert hatte – der Umschlag von der „einfachen zur reflexiven Verwissenschaftlichung bzw. Rationalisierung“ (Deutschmann 1989, S. 393), in dessen Rahmen neue Steuerungs- und Organisationsformen von Arbeit strukturell notwendig

werden: Das Management setzt zunehmend auf die erweiterte Beteiligung der Beschäftigten, auf ihren aktiven Rationalisierungsbeitrag, auf die kommunikativen und problemlösenden Fähigkeiten. Das ist erweiterte Autonomie, die aber in betriebliche Herrschaft, manifest in der Macht des Managements, eingebunden bleibt. Dies setzt zugleich neue Formen der Steuerung und Kontrolle von Arbeit voraus. Laut Deutschmann geschieht dies durch die Ablösung direkter Kontrolle, an deren Stelle nun *die Steuerung unternehmensinterner Sozialisationsprozesse* tritt. Betriebliche Sozialintegration und Sozialisation wird dann zum entscheidenden Instrument der Internalisierung von Herrschaft, zur Internalisierung eines normativen Orientierungsmusters, in dem Herrschaft und Autonomie widerspruchsfrei aufeinander beziehbar sein sollen.

Wenn wir unsere eigenen Befunde dagegen halten, dann ist diese These zu differenzieren. Diese These ist insofern sicherlich richtig, weil auch in unserer Empirie unübersehbar war, daß Unternehmenskultur, Sozialintegration, Commitment, Soziale Rekrutierungs- und Selektionsvorgaben etc. in den Unternehmen eine große Bedeutung spielen. Entscheidender scheint jedoch etwas anderes zu sein: Den neuen Rationalisierungsstrategien und den flankierenden sozialintegrativen und kulturellen Konzepten geht bereits ein spezifischer gesellschaftlicher, eben nicht primär betrieblicher, Sozialisationsprozeß voraus. Anders ausgedrückt: Unserem Eindruck nach weisen die jüngeren Qualifizierten schon vor Eintritt in den Betrieb ein spezifisches Orientierungsmuster auf, das durch betriebliche Rekrutierungsstrategien und Sozialisationsmuster lediglich verstärkt und betriebsspezifisch ausgeformt, hier aber nicht primär erzeugt wird. Und wenn ich hier von jüngeren Qualifizierten spreche, dann meint das nicht mehr nur die akademisch ausgebildeten Experten, sondern tatsächlich ein zunehmend breiteres Spektrum an qualifizierten Beschäftigten, das nach unseren Befunden auch z.B. industrielle Facharbeiter einschließt.

Dieses Orientierungsmuster scheint zumindest vier wesentliche Merkmale aufzuweisen: Da ist erstens eine prinzipielle Akzeptanz des unbedingten Primats des Marktes. Hier scheint der kulturelle Neoliberalismus der letzten Jahrzehnte Früchte zu tragen. Da ist zweitens – und eng mit dem ersten Aspekt verbunden – eine zwar durchaus variierende, aber doch durchgängige Leistungsorientierung. Da sind drittens Orientierungen, die Martin Baethge bereits Anfang der 90er Jahre mit dem Begriff der „normativen Subjektivierung“ belegt hat. Diese beinhaltet, daß die Beschäftigten keinen prinzipiellen Widerspruch zwischen subjektiver Entfaltung und Zwängen der Arbeit sehen, sondern teilweise gerade im Gegenteil: Die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit soll gerade auch in und mit Arbeit geschehen – und die erfolgreiche Bewältigung fremdgesetzter Anforderungen spielt dabei keine geringe Rolle. Und da ist viertens der tiefverwurzelte Glaube an die Organisierbarkeit beinahe aller Prozesse mit der Folge, daß Probleme und Schwierigkeiten zunächst vor allem auf Organisationsmängel, Managementfehler, Des-

organisation von Kollegen oder auch auf die eigene Desorganisation zurückgeführt werden.

Dieses Orientierungsmuster ist bei weitem nicht so konsistent, wie es vielleicht erscheinen man, worauf es mir aber ankommt ist folgendes:

Erstens verweist das auf die gesellschaftliche Bedingtheit neuer Rationalisierungsstrategien, d.h. zum Beispiel auf die gesellschaftlichen Ursachen und Korrespondenzen eines Phänomens wie dem der „Selbsttäuschung“, mit dem sich die Kollegen Glißmann und Peters befassen. Das erscheint mir auch im Sinne einer historischen Einordnung neuer Rationalisierungsstrategien wichtig: Hans Pongratz und Günther Voß bewegen sich – wenn ich die Kollegen richtig verstehe – mit ihrer These von der „Subjektivierung als neuer Stufe der Produktivkraftentwicklung“ in eine ähnliche Richtung (Voß, Pongratz 2002).

Zweitens: Die neuen Rationalisierungsstrategien treffen auf bereits bestellten Boden, sie sind auch eine Antwort auf veränderte Einstellungen, Motive, Interessen von Arbeitskräften. Sie sind nicht nur eine neue Anforderung, sondern auch ein Angebot an die Beschäftigten – freilich keines, das sich so einfach ablehnen läßt. Aber wir wollen ja wissen, warum die Beschäftigten mitmachen. Und hier könnte es sein, daß im Zweifel schon Einsicht in die (ökonomische) Notwendigkeit vorherrscht, wo der Beobachter erstmal In-Frage-Stellung erwarten würde. Und es könnte sein, daß das, was wir als Widerspruch sehen und formulieren, einigen der jüngeren Qualifizierten überhaupt nicht als Widerspruch anmutet, also etwa, daß mehr Freiheit mit mehr Druck einhergeht. Auch der ja eigentlich paradoxe Akt gegen mich selbst, den ich betreibe, wenn ich mich selbst rationalisiere, erscheint manchen ganz offensichtlich als gar nicht so paradox, weil sich der Glaube an die Organisierbarkeit eben auch auf die Organisierbarkeit der eigenen Arbeitskraft richtet und im Zweifel als Persönlichkeitsentwicklung wahrgenommen wird. Mit der Figur des „Leistungsoptimierers“ haben die gerade schon erwähnten Kollegen einige empirische Evidenzen für diese Syndromatik gesammelt.

Daß vieles davon internalisierte Ideologie ist, das ist – denke ich - klar. Genauso klar scheint zu sein, daß ein solches Orientierungsmuster über die objektiven Widersprüche nicht allzu lange hinwegtäuschen kann. Das wird zum Beispiel daran deutlich, daß viele der Jüngeren zunächst dem Modell traditioneller Normalarbeit eine ziemlich klare Absage erteilen: Nine-to-Five und wie bei Siemens arbeiten, das ist nicht ihr Ding. Beobachtbar ist dann aber, das die gleichen Befragten nach einigen Jahren Berufstätigkeit oder beim Eintritt in eine andere biographische Phase plötzlich dem Modell der „Normalarbeit“ doch wieder einiges abgewinnen können. Das wird auch dann – und meistens auch den Beschäftigten selbst - deutlich, wenn Arbeit krank macht, Familienleben nicht mehr stattfindet, Freizeit nur noch der basalen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit dient

u.a. Das macht allerdings auch deutlich, daß es schon manchmal den Umweg über die Lebenswelt bedarf, um die Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit auch als Widersprüche zu Tage treten zu lassen. Das gilt auch deshalb, weil die Tendenz der „normativen Subjektivierung“ ja nicht nur mit wachsenden Ansprüchen an Arbeit, sondern auch an „das Leben“ einhergeht.

Drittens: Wenn wir wissen wollen, warum die Beschäftigten mitmachen – und das auch noch „freiwillig“ und im Zweifel auf Kosten von Druck und Leid – und wenn wir gleichzeitig davon ausgehen – und das tun wir -, daß dem Subjekt tatsächlich eine wachsende Bedeutung auch für die Organisation und Steuerung ihrer eigenen Arbeit zukommt, dann ist für die Beantwortung der Frage, warum die Beschäftigten mitmachen, unerlässlich, sich auch mit den je subjektiven Interessen, Bedürfnissen oder Orientierungen auseinanderzusetzen.

Das ist nicht einfach, und schon gar nicht für eher strukturell argumentierende Industriosozologen wie uns. Das ist aber auch deshalb nicht einfach, weil nicht nur die Beobachteten unter Selbsttäuschungsverdacht stehen, sondern u.U. auch die Beobachter selbst. Das ist zweitens nicht einfach, weil subjektive Interessen, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse usw. unterstelltermaßen sehr vielfältig sein dürften und –stimmt die Individualisierungsthese – nicht nur das: Sie müßten im Zweifel noch vielfältiger werden und unklarere Korrespondenzen zur objektiven Lage einer Person aufweisen. Das ist drittens nicht einfach, weil die neuen Ambivalenzen von Arbeit auch in ambivalenten Interessen zum Ausdruck kommen dürften. Und weil mit der Verschränkung von Arbeit und Leben ja vermehrt in beiden Sphären auch jeweils sowohl arbeitsweltliche wie lebensweltlichen Interessen, Orientierungen oder Bedürfnisse etc. ins Spiel kommen können. Das ist – wie gesagt – nicht einfach, gleichwohl aus meiner Sicht dringend erforderlich.

### **3.      Schluß: Keine einfachen Antworten, mehr als ein Konzept**

Warum also machen die Beschäftigten mit? Die Kollegen Glißmann und Peters antworten darauf nicht so einfach, wie ich es hier dargestellt habe. Die These von „Mehr Freiheit durch mehr Druck“ in den Mittelpunkt zu stellen ist natürlich auch ein semantischer Trick, der ihre eigentliche Antwort in einem unterkomplexen Licht erscheinen läßt. Die Kollegen würden – stichwortartig - a) auf die strukturelle Bedingung eines Wandels in den betrieblichen Organisations- und Steuerungsformen hinweisen (indirekte Steuerung), die b) zugleich die Voraussetzung dafür sind, daß sich nun der *eigene* Wille der Beschäftigten beherrschen, ökonomisch instrumentalisieren läßt und c) neben anderen Ursachen ganz entscheidend das Phänomen der Selbsttäuschung in den Mittelpunkt stellen, ein Phänomen, das letztlich in der Täuschung über den Charakter der neuen Autonomie besteht.

Diesen Ansatz will und kann ich hier nicht in Frage stellen, sondern lediglich – und eher empirisch als theoretisch angeleitet – um zwei Aspekte ergänzen.

Zum einen kann der Ansatz der Kollegen seine Herkunft nicht verleugnen: Entwickelt wurde er entlang der Erfahrungen einer ziemlich spezifischen Beschäftigtengruppen, nämlich hochqualifizierter Angestellter. Wie weit er allerdings auch auf andere Beschäftigtengruppen übertragbar ist und wie es hier dann mit dem Verhältnis von Druck und Freiheit, von Kontrolle und Autonomie und mit der Selbsttäuschung aussieht, das ist eine offene Frage.

Zum anderen erscheint mir ihre Argumentation um weitere Dimensionen erweiterungsbedürftig. Diese Dimensionen – eben der strukturelle Kontext von Arbeitsformen und Arbeitskräften, die Bedeutung von Diskursivität und Kommunikation für die „Aktivierung“ subjektiver Leistungspotentiale und lebensweltlicher Ressourcen, die gesellschaftliche Sozialisationsprozesse sowie dem ominösen „subjektiven Faktor“ – werden von den Kollegen wohl weder übersehen noch negiert, systematisch integriert sind sie jedoch nicht.

Warum die Beschäftigten mitmachen, Druck und Freiheit im Zweifel Hand in Hand gehen, obwohl die Freiheit doch gerade darin besteht, sich prinzipiell verweigern, die eigene Arbeit auch anders zu organisieren zu können, darauf habe ich, wie eingangs ausgeführt, auch keine umfassende und schlüssige Antwort, sondern lediglich einige Erklärungsansätze. Der Witz scheint mir darin zu liegen, daß die vorgestellten Erklärungsansätze eben nicht jeweils Alternativen, sondern Momente eines spezifischen und neuartigen Gemengelage sind, in der sich strukturelle Entwicklungstrends und neue Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien in spezifischer Weise mit gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und subjektiven Interessen, Orientierungen etc. verbinden. Ich habe versucht, anzudeuten, daß für jeweils unterschiedliche Beschäftigtengruppen jeweils andere Momente wichtiger oder bedeutsamer sein können und daß sich die einzelnen Momente entsprechen, aber durchaus auch widersprechen können.

Ich habe hier verschiedene Konzepte präsentiert, wie sich u.U. erklären ließe, warum die Beschäftigten ihre neue Autonomie nicht eigensinnig nutzen. Weder die Erklärung noch die Erklärungsangebote sind vollständig oder hinreichend. Entscheidend scheint mir dabei zu sein, daß wir angesichts der Heterogenität und der Ambivalenzen zunächst zumindest wohl auch mehrere Konzepte benötigen. Und so verstehe ich auch die auf dieser Tagung diskutierten Konzepte: Weniger als Alternativen – schon gar nicht als Konkurrenten, sondern vielmehr als sich ergänzende Konzepte, die unterschiedliche Perspektiven auf das gleiche Problem einnehmen.



## Literatur

- Bechtle, G.: Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung. In: N. Beckenbach; W. von Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994, S. 45 ff.
- Bechtle, G.; Sauer, D. (2001): Fordismus als Zwischenspiel. Zur heterogenen und ambivalenten Entwicklung des gegenwärtigen Kapitalismus. In: H. Wagner (Hrsg.): Interventionen wider den Zeitgeist, Hamburg.
- Böhle, F.: Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: N. Beckenbach; W. von Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994, S. 183 ff.
- Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (1996): Im ‚Lean-Express‘ zu einem neuen Produktionsmodell? In: H.-J. Braczyk; G. Schienstock (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie, Stuttgart, S. 269-329.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, 3/1989, S. 374-396.
- Gerst, D. (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit – Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Broschüre, Göttingen.
- Gleißmann, P.; Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? – Die Zumutungen der Selbstregulation, München/Mering
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York, S. 105-149.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 205-224.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Peters, K. (2001c): Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Gleißmann, P.; Peters, K.: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Voß, G.; Pongratz, H. (2002): Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Hektographierter Abschlußbericht.
- Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster.