

Finanzinvestoren beim Umbau der deutschen Wirtschaft beschäftigt sich in diesem Heft (außerhalb des Schwerpunkts) der Artikel von *Martin Beckmann*.

Zwei Artikel in den beiden letzten Nummern der PROKLA regten zum Widerspruch an. *Raimund Feld* wirft einen kritischen Blick auf die Analyse der Präsidentschaftswahlen von *Kolja Lindner* in PROKLA 148 (September 2007) und *Klaus Lederer* antwortet auf *Henrik Lebhuns* Untersuchung der Berliner Stadtpolitik und der Rolle der Linkspartei in PROKLA 149 (Dezember 2007). In kurzen Beiträgen setzten sich die beiden kritisierten Autoren mit ihren Kritikern auseinander.

Literatur

Aglietta, Michel (1979): *A theory of capitalist regulation*. London.

Jürgens, Ulrich (1997): Rolling back cycle times: The renaissance of the classical assembly line in final assembly. In: Koichi Shimokawa u.a.

(Hg.), *Transforming automobile assembly*, Berlin u.a., 255-273.

Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München.

Leborgne, Danièle; Lipietz, Alain (1992): Conceptual fallacies and open questions on Post-Fordism. In: Michael Storper, Allen J. Scott (Hg.), *Pathways to industrialization and regional development*. London, New York, 332-348.

Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering.

Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform. In: Hilde Wagner (Hg.), *„Rentier“ ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg, 23-58.

Springer, Roland (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt, New York.

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1990): *The machine that changed the world*. New York.

Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Sarah Nies, Dieter Sauer

Leistungspolitik als Feld „umkämpfter Arbeit“

In den 1990er Jahren des letzten Jahrhunderts ist die Krise des Fordismus in eine neue Phase eingetreten - und mit ihr auch die Kämpfe und Konflikte um Arbeit. Während in den 1970er Jahren gewissermaßen die Krise entdeckt wird, zeichnen sich die 1980er Jahre vor allem durch Suchprozesse aus, neue Konzepte werden lediglich partiell realisiert. Erst in den 1990er Jahren beginnen sich neue Rationalisierungsleitbilder und -konzepte flächendeckend durchzusetzen und zu einem neuartigen Übergangsregime zu verdichten, dessen Kern eine *marktzentrierte Produktionsweise* bildet (vgl. Dörre 2001; Sauer 2005a). Die Herausbildung eines neuen, marktzentrierten Rationalisierungsregimes lässt sich als Ausdruck eines tiefgehenden gesellschaftlichen Umbruchprozesses interpretieren. Wir befassen uns im Folgenden mit denjenigen Konfliktfeldern von Arbeit, die vor dem Hintergrund dieses Umbruchprozesses von Bedeutung sind. Vor allem lenken wir unser Augenmerk auf einen Politikbereich, der gerade nicht umkämpft zu sein scheint, jedenfalls nicht im Sinne manifesten Auseinandersetzungen auf betrieblicher oder kollektivvertraglicher Ebene: das Feld der Arbeits- bzw. konkreter: der Leistungspolitik.

Im Mittelpunkt unserer Überlegungen stehen drei Entwicklungstendenzen: *Prekarisierung*, *Subjektivierung* und *Standardisierung* - sowie ihre Folgen für betriebliche Arbeits- und Leistungspolitik. Diese Entwicklungstendenzen sind in der gegenwärtigen Debatte mehr als nur unterschiedliche Perspektiven auf den Umbruch in der Entwicklung von Arbeit. Sie sind oft *konkurrierende* Deutungsangebote für zentrale Entwicklungstendenzen - und damit auch für die arbeitspolitischen Herausforderungen und Konfliktfelder: Angesichts der Kämpfe um Beschäftigungs- und Entgeltsicherung erscheinen leistungspolitische Fragestellungen nicht Wenigen als Luxusfragen, und neue Steuerungsformen von Arbeit, die auf die erweiterte „Inbetriebnahme“ des Subjekts setzen, scheinen durch eine Renaissance des Taylorismus konterkariert zu werden oder nach dem Ende der New Economy überholt zu sein.

Wenn wir hier die betriebliche Leistungspolitik als Feld (noch nicht) „umkämpfter Arbeit“ ins Zentrum stellen, dann geht es uns auch um die Überwindung solcher nicht nur oft fruchtlosen, sondern auch falschen Gegenüberstellungen. Der gegenwärtige Umbruchprozess besteht nicht zuletzt darin, dass unter dem Druck einer radikalisierten Marktökonomie die Klaviatur betriebli-

PROKLA 151 (Juni 2008): Gesellschaftstheorie nach Marx und Foucault

Nachdem in den 1960er und 70er Jahren kritische Gesellschaftstheorien vor allem im Anschluss an Marx formuliert wurden, ist in den 1980er und 90er Jahren Foucault zu einem entscheidenden Stichwortgeber geworden. Dabei blieb das Verhältnis von Marx und Foucault allerdings recht unklar: Foucault, der sich selbst keineswegs als Marxist verstand, knüpfte in wichtigen Feldern an Marx an, wurde in der Debatte aber auch immer wieder gegen Marx in Stellung gebracht. Ob die Formation der „Diskurse“ gegen die „Materialität“ der gesellschaftlichen Verhältnisse stehen oder deren Bestandteil sei, blieb genauso unklar wie das Verhältnis der Foucaultschen „Mikrophysik der Macht“ zum Marxschen Begriff von Herrschaft und Ausbeutung. Allerdings soll es in diesem Heft nicht um werksgeschichtliche Aufarbeitungen gehen, vielmehr soll untersucht werden, auf welche Weise heute, im Anschluss an Marx und/oder Foucault gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse analysiert und der Widerstand dagegen konzipiert werden kann.

cher Leistungspolitik deutlich erweitert ist. Vielerorts geht es nicht mehr um Prekarisierung *oder* Subjektivierung *oder* Standardisierung, sondern um neue arbeitspolitische Arrangements, in denen diese Entwicklungstendenzen in komplementärer Weise ineinander greifen und dadurch spezifische leistungspolitische Disziplinierungs- und Motivationswirkungen entfalten.

Unsere Perspektive auf Leistungspolitik zielt daher nicht nur auf ein Themenfeld, das zwar teilweise als gesellschaftlicher Problembereich (etwa als gestörte „work-life balance“) anerkannt wird, aber noch nicht als etabliertes Feld „umkämpfter Arbeit“ im Sinne offen ausgetragener konfliktorischer Auseinandersetzungen mit definierten Konfliktarenen, Kontrahenten und Kampfregeln. Sie richtet sich zugleich auf eine systematische Zusammenführung verschiedener Entwicklungstendenzen von Arbeit in der „marktzentrierten Produktionsweise“ und damit auf den Wandel der Leistungspolitik selbst.

Wir stellen die leistungspolitische Perspektive zunächst in den übergeordneten Kontext dieser sich herausbildenden marktzentrierten Produktionsweise. Im Anschluss daran befassen wir uns eingehender mit den (eben auch) leistungspolitischen Implikationen der Prekarisierung, bevor wir uns der „eigentlichen“ leistungspolitischen Debatte rund um die Tendenzen Subjektivierung und Standardisierung widmen. Abschließend führen wir die verschiedenen Diskussionsstränge zusammen und fragen nach ihren arbeitspolitischen Implikationen.

1. Vermarktlichung

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion ist inzwischen weitgehend unstrittig, dass sich in den letzten 30 Jahren in den entwickelten kapitalistischen Ländern eine grundlegende Veränderung im Verhältnis von Markt und Produktion vollzogen hat. Der Bruch mit dem Fordismus findet seinen Ausdruck vor allem in einer *neuen historischen Dominanz der Märkte* gegenüber der Produktion.

- Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die *Absatzmärkte*, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den Preis setzt sich bereits in den 1980er Jahren durch (vgl. Piore/Sabel 1985; Döhl et al. 1989).
- Die Ausrichtung auf die *Finanzmärkte*, auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten vollzieht sich in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre (Menz et al. 1999; Sablowski/Alnasser 2001). Die Differenz zwischen dem industriellen Profit, der von der Effizienz der Produktionsfaktoren abhängt, und den davon abgelösten Renditeerwartungen der Investoren auf den Finanzmärkten erzeugt einen „maßlosen“ Verwertungsdruck, der in einer permanenten Reorganisation der Unternehmen seinen Ausdruck findet. Hierin liegen wesentliche Gründe für eine neue Qualität der Unbeherrschtheit in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit.

- Auch die Ressource *Arbeitskraft* wird in Herstellungsprozessen als Kostenbestandteil zur abhängigen Variable. Das Einkommen wird zu einer Restgröße, der Gewinn als Renditemarge zum Ausgangspunkt. Die Entscheidung von Arbeitskraft, der Bruch mit der fordistischen betrieblichen und sozialstaatlichen Regulierung ist dabei zugleich Folge und Voraussetzung dieser Verkehrung. Die zuvor erreichte Dekommodifizierung von Arbeitskraft wird tendenziell rückgängig gemacht, die flexibilisierten Arbeitsverhältnisse verschaffen dem Mechanismus der Reservearmee auf den Arbeitsmärkten wieder verstärkt Geltung.

In den Betrieben schlagen sich diese Tendenzen als Öffnung der Organisation gegenüber dem Markt und als radikalisierte Vermarktlichung der internen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen nieder (Sauer/Döhl 1997). Während es im fordistischen Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen neue Konzepte darauf, den Markt zum Motor der permanenten Reorganisation der Binnenstrukturen zu machen. Der Markt wird in seiner Kontingenz und Dynamik zum Strukturierungsmoment der betrieblichen Organisation. Marktprozesse werden zugleich instrumentalisiert und inszeniert und die Unbestimmtheit und Dynamik des Marktes auf diese Weise auch strategisch genutzt.

Am Konzept der *Vermarktlichung* ist verschiedentlich Kritik geübt worden. Es beinhaltet teleologische Einschläge, so dass die wachsende ökonomische und organisationale Dominanz des Marktes als naturhaft zu erscheinen drohe (Brinkmann 2003; Lehndorff/Voss-Dahm 2006; Becker et al. 2007). Vermarktlichung ist selbstredend auch aus unserer Perspektive nicht als kapitalistische Naturgesetzlichkeit zu verstehen, die sich irgendwie bruch- und friktionslos in den Betrieben durchsetzen würde (Sauer 2007). Die fordistische Betriebsorganisation mit ihrer relativen Entkopplung von Produktions- und Marktökonomie war keinesfalls „weniger kapitalistisch“ als andere Abschnitte der ökonomischen Entwicklung der letzten 200 Jahre, und der Post-Fordismus ist kein zu „sich selbst gekommener Kapitalismus“, der nach einer Ausnahmephase fordistischer Zügelung nun wieder sein wahres Gesicht zeigt. Vielmehr ist die Vermarktlichung Bestandteil eines strategischen Neu-Arrangements der betrieblichen Steuerungsformen, der Austauschbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital und der industriellen Beziehungen. Vermarktlichung ist eine Strategie, die neue Nutzungsformen von Arbeitskraft in Einklang mit den gewandelten ökonomischen Verwertungsbedingungen zu bringen sucht. Insofern ist Vermarktlichung immer umkämpft, sie ist immer (auch) das Ergebnis des Handelns von Interessengruppen und konkreten Akteuren. Gleichwohl sind die Kämpfe um die Durchsetzung einer post-fordistischen Produktionsweise komplexer, als sie sich in der Vorstellung einer strategischen „Verschiebung von Marktgrenzen“ (Brinkmann 2003) fassen lassen. Die Vermarktlichung ist selbst wieder folgenreich für die Strukturierung von sozialen Auseinandersetzungen in der

Arbeits- und Leistungs politik. Die Vermarktlichungsstrategie zielt gerade darauf, betriebliche und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse systematisch zu begrenzen. Ist „der Markt“ als letzte Begründungsinstanz von Leistungsanforderungen und als Ungleichheit legitimierendes Prinzip dauerhaft ideologisch-diskursiv etabliert, so schrumpfen die Räume des Verhandelbaren. Leistungspolitische Auseinandersetzungen werden von Konflikten um eine „gerechte“ Verteilung von Anforderungen und Erträgen zwischen Beschäftigten und Betrieb transformiert in divergierende Interpretationen des ökonomisch Nützlichen und Unvermeidlichen. Konflikte erscheinen damit nicht länger als interessenbasierte Auseinandersetzungen zwischen zwei Tausch- und Konfliktpartnern, sondern als Differenz in ökonomischen Sachfragen. Vermarktlichung dient der sozialen Produktion von Naturhaftigkeit und Sachgesetzlichkeit auch dort, wo sie Ergebnis strategischen Handelns ist. Insofern sind Verschiebungen im Verhältnis von Markt und Organisation nicht einfach nur der Ausdruck bestimmter Kräfteverhältnisse von Arbeit und Kapital; vielmehr greift die Vermarktlichung selbst systematisch in diese Verhältnisse ein.

Die Vermarktlichung der Unternehmen als Gegenstand und Ergebnis sozialer Auseinandersetzungen ist nicht nur ein prinzipiell offener Prozess, sie setzt sich auch in unterschiedliche Prinzipien des Umgangs mit und der Nutzung von Arbeitskraft um. Zwar besteht eine systematische Beziehung zwischen Vermarktlichung und dem Versuch, den wachsenden Rendite- oder Kostendruck in Form von Entgeltverzicht und flexibler Beschäftigung auf die Beschäftigten abzuwälzen – kurz: Vermarktlichung als *Prekarisierung* von Arbeit umzusetzen. Darüber hinaus kann sich die Vermarktlichung aber auch in veränderte Strategien der Rationalisierung von Arbeit umsetzen: einerseits als *Standardisierung* von Strukturen, Prozessen und Arbeitsabläufen sowie als „Re-Taylorisierung“ des Arbeitshandelns, andererseits als *Subjektivierung* von Arbeit, d.h. als erweiterter Zugriff auf die Arbeitskraft als Person und ihre Potenziale und Kompetenzen.

2. Prekarisierung von Arbeit und ihre leistungspolitischen Folgen

Prekarisierung von Arbeit bedeutet das Herauslösen der Arbeitskraft aus ihren institutionellen Bindungen und Sicherungen. Betriebliche und wohlfahrtsstaatliche Flexibilisierungs- und Entsicherungstendenzen verstärken sich wechselseitig, so dass die Arbeitskraft re-kommodifiziert wird (Bechtle/Sauer 2003). Zwar bleibt die für den deutschen Fordismus typische enge Koppelung von Lohnarbeit und sozialen Sicherheitsgarantien der Struktur nach bestehen. Individuelle Sicherheit ist ohne Lohnarbeit kaum zu erlangen. Allerdings reichen Lohnarbeit und die aus ihr erworbenen Sozialversicherungsansprüche allein häufig nicht (mehr) aus, um dauerhafte gesellschaftliche Teilhabe und soziale Basissicherheiten zu erreichen (vgl. u.a. Castel 2000; Kraemer/Speidel 2005;

Dörre 2007). Die „Zone der Verwundbarkeit“ (Castel 2000) ist zudem größer geworden und reicht nun bis in die Mitte der (Erwerbs-)Gesellschaft, also bis zu den Qualifizierten und Hochqualifizierten. Prekarisierung betrifft damit nicht mehr nur die Randbereiche von Arbeit, die den fordistischen Kern von Normalarbeit auch vorher schon umgeben haben. Prekarisierungsgefahren werden für immer breitere Kreise von Beschäftigten unmittelbar erlebbar. Diese Entwicklung gewinnt zunehmend an Dynamik, da mit der Vermarktlichung der Unternehmen auch eine Redefinition von „Krise“ einhergeht. Eine gute Auftragslage, eine positive Umsatzentwicklung oder stabile Gewinne sind längst kein Garant mehr für den Erhalt des Betriebs oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes – sei es, weil die Kapitalrendite hinter internationalen Benchmarks zurückbleibt oder weil Geschäftsfelder umstrukturiert und dabei ganze Betriebseinheiten outgesourct werden. Leitendes Kriterium für die Entscheidung über Standorterhalt oder -schließung sind nicht allein Fragen „lokaler“ Profitabilität, sondern strategische Fragen der globalen Situierung der Produktions- und Dienstleistungsstandorte. Betriebsschließungen und -verlagerungen werden von einer ultima ratio der Unternehmenspolitik zu einer andauernden Option. Die permanente Prüfung von Standortentscheidungen stellt die Unsicherheiten der Beschäftigten hinsichtlich Beschäftigungsdauer, Lohnhöhe und Arbeitsplatz auf Dauer. Mit der Durchsetzung von Vermarktlichungstendenzen verändert sich somit die Form der gesellschaftlichen Thematisierung von Prekarisierungsmomenten. Sie werden nun zunehmend im Sinne von Flexibilisierungsanforderungen diskutiert: Themen wie Leiharbeit, Flexibilisierung des Kündigungsschutzes, Werkverträge etc. werden in der gesellschaftlichen Diskussion weniger in ihren arbeits- und lebensweltlichen Konsequenzen für die Betroffenen thematisiert denn als Flexibilisierungschance und -notwendigkeit für Unternehmen.

Auch innerbetrieblich führt die Verbreitung prekärer Beschäftigung kaum zu Auseinandersetzungen, sondern übt im Gegenteil eher einen disziplinierenden Effekt auf die Belegschaften aus (vgl. Bourdieu 1998; Castel 2000; Dörre 2007). Dieser beruht vor allem darauf, dass Prekarisierung keinen Zustand, sondern einen offenen Prozess beschreibt. Diese Offenheit führt auf Seiten der prekär Beschäftigten häufig zu (Re-)Integrationsbemühungen, auf Seiten der Beschäftigten in stabilen Arbeitsverhältnissen ist sie mit „Prekarisierungsängsten“ (Kraemer/Speidel 2005) verbunden. Die Ausweitung prekärer Arbeitsformen erschwert im Betrieb wie auf tariflicher Ebene die Auseinandersetzung um Arbeitsbedingungen und -inhalte. Die Thematisierung von Leistungsdruck, Belastungen und Gesundheit tritt angesichts existenzieller Ängste um das Beschäftigungsverhältnis in den Hintergrund. In einer historischen Phase, in der die Errungenschaften des überkommenen Produktions- und Sozialmodells, wie z.B. die Arbeitszeitverkürzung, existenzsichernde Einkommen, aber auch die Institution des Tarifvertrages, brüchig werden, bleibt qualitative Arbeitspolitik

nachgeordnet und steht immer im Zeichen eines Abwehrkampfes (Sauer 2005b).

Die Prekarisierung hat darüber hinaus spezifische Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen. Prekarisierung wird zu einem neuen Moment betrieblicher Leistungssteuerung. Zum einen führen Arbeitsplatzabbau und restriktive Personalpolitik häufig zu einer systematischen Überlastung der (verbliebenen) Beschäftigten. Zum anderen schafft die Prekarisierung ein Bedrohungsszenario, das – in einem negativen Sinne – als Motivationsfaktor wirkt und auch gezielt so eingesetzt wird (vgl. Kratzer 2003). Die Integrations- oder Bewährungsbemühungen von prekär Beschäftigten werden häufig als (neuer) Maßstab für die „richtige“ Leistungsorientierung eingesetzt – etwa, wenn es um die Bereitschaft zur Schicht- oder Wochenendarbeit geht. Hinzu kommt, dass mit dem zunehmenden Einsatz von zum Beispiel Leiharbeitern die Primärmachtpotenziale der Festangestellten faktisch oder zumindest symbolisch sinken: „Festangestellte, die Leiharbeiter zunächst als wünschenswerten ‚Flexibilisierungspuffer‘ betrachten, beschleicht ein diffuses Gefühl der Ersetzbarkeit, wenn sie an die Leistungsfähigkeit der Externen denken [...] Wenn gleich Leiharbeiter und befristet Beschäftigte betrieblich meist nur kleine Minderheiten sind, wirkt ihre bloße Präsenz disziplinierend auf die Stammbeslegschaften zurück“ (Dörre 2007, S. 23). Zusammengefasst entsteht eine leistungspolitisch hoch wirksame „neue Ökonomie der Unsicherheit“ (Marrs/Boes 2003) und ein „System der permanenten Bewährung“ (Bultemeier 2007), unter dem Beschäftigte zunehmenden Leistungsdruck ausgesetzt sind. „Selbstausschöpfung“ ist damit nicht nur die Kehrseite der Selbstentfaltung im Rahmen der Subjektivierung von Arbeit, sondern kann auch in weitgehend standardisierten Arbeitsprozessen auftreten, wenn die Leistungsanforderungen, vermittelt über Beschäftigungsunsicherheit, dynamisiert werden.

3. Leistungspolitik zwischen Subjektivierung und Standardisierung

Mit der Krise des Fordismus ist – so eine weitgehend übereinstimmende Diagnose – ein fortgesetzter Prozess der *Subjektivierung von Arbeit* verbunden.¹ Leistungspolitisch lässt sich dies zunächst als eine Erweiterung des betrieblichen Zugriffs auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten fassen, beruhend auf einer Neubestimmung der Kriterien für angemessene und von betrieblicher Seite erwartbare Leistung. Im Vergleich zur tayloristischen Leistungsdefinition, die den Mengenoutput pro feste Zeiteinheit als Indikator des menschlichen Aufwands ansieht, ist bereits seit den 1980er Jahren eine Tendenz zu stärker qualitativen und verhaltens- bzw. persönlichkeitsorientierten Leistungskriterien

¹ Einen Einblick in die aktuellen Subjektivierungsdiskussionen bieten neben der Literaturstudie von Kleemann et al. 2002 insbesondere die Sammelbände von Moldaschl/Voß 2002; Schönberger/Springer 2003 und der Arbeitsgruppe SubArO 2005.

zu beobachten (Menz 2008a). Die Diversifikation der Produktmärkte mit ihren veränderten Anforderungen an die Betriebe bestärkt eine komplementäre Tendenz zu ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitten und erhöhten Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten. Gefragt ist eine neue Beweglichkeit der Arbeitskräfte, etwa das Wechseln zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten und Arbeitsplätzen, und die flexible Anpassung an veränderliche Produktionsziele. Dafür notwendige „subjektive“, beispielsweise kommunikative Fähigkeiten werden betrieblicherseits mehr und mehr offiziell anerkannt und eingefordert. Als Leistung gilt nun weniger ein vorab definiertes, quantitativ-statisch festgelegtes materielles Produktionsergebnis, sondern eine allgemeine Verhaltensdisposition, eine abstrakte Bereitschaft zur Arbeitskraftverausgabung. Ihre konkrete Form ergibt sich aus den wechselnden Notwendigkeitsstrukturen zunehmend absatzmarktorientierter Arbeitsanforderungen (vgl. Menz/Siegel 2002). Dabei wurde zunächst noch weitgehend an einem aufwands- bzw. arbeitskraftbezogenem Leistungsbegriff festgehalten. Die neuen Anforderungen wurden gleichsam in den überkommenen Leistungsbegriff inkludiert. Marktinduzierte Flexibilitätsleistungen wurden als neues Element einer (erweiterten) menschlichen Leistungsfähigkeit definiert (Menz 2008a).

Mit der radikalisierten Vermarktlichung seit den 1990er Jahren gewinnt die Subjektivierung von Arbeit eine neue Qualität. Dies betrifft vor allem die Dimension von Subjektivierung als erweiterte (Selbst-)Steuerungsleistung der Beschäftigten. Die Erfüllung von marktorientiert definierten Ergebniszielen ersetzt tendenziell die leistungspolitische Detailsteuerung qua Hierarchie und Bürokratie. An ihre Stelle tritt eine *Indirekte Steuerung*, bei der das Management sich darauf „beschränkt“, den weiteren Rahmen festzulegen (z.B. Kopffzahlen als Begrenzung der Belegschaft, technische Ausstattung, strategische Prioritäten etc.), spezifische Ziele vorzugeben (Umsatzziele, Erträge, Kosten, Termine u.a.) und die konkrete Bearbeitung weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst zu überlassen (Peters/Sauer 2005). Damit zeigt sich eine klare Abkehr vom arbeitskraftbezogenen Leistungsbegriff: Leistung bestimmt sich immer weniger von Seiten des menschlichen Aufwands, sondern wird gleichsam „rückwärts“ vom Marktprozess ausgehend redefiniert.

Subjektivierungs- und Vermarktlichungstendenzen stehen in einem vielschichtigen Spannungsverhältnis zueinander (vgl. Marrs 2007), denn mit der Aufwertung subjektiver Steuerungsleistungen werden andere Dimensionen von Subjektivität wiederum relativiert. Waren die Leistungsdefinitionen zunächst immer mehr durch subjektive Elemente angereichert und diversifiziert worden, so setzt die Vermarktlichung tendenziell wieder ein singuläres Kriterium als dominant. Der subjektiv erweiterte Leistungsbegriff wird unter den Vorbehalt gestellt, dass sich die Resultate des Leistungshandelns auf den kontingenten Märkten für Produkte und Dienstleistungen als rentabel erweisen. Gleichzeitig

ergänzen beide Prozesse einander wiederum, da die Marktorientierung verlangt, flexibel in turbulenten Umwelten zu agieren, und „subjektivierte“ Leistungs politik genau jene Fähigkeiten und Eigenschaften honoriert, die notwendig sind, um diese Anforderung zu erfüllen.

Im Hinblick auf die betriebliche Leistungssteuerung bedeutet „Subjektivierung von Arbeit“, dass in größerem Ausmaß als zuvor auf lebensweltlich begründete Motivationsressourcen rekuriert werden kann. Den Betrieben steht ein erweitertes Spektrum des Leistungsvermögens der Beschäftigten zur Verfügung, das sie parasitär nutzen können, ohne es betrieblicherseits reproduzieren zu müssen – durchaus im Gegensatz zur anerkennenden Aufwertung „subjektiver“ Fähigkeiten und Leistungsanteile. War dem taylor-fordistischen Arrangement zufolge Leistungs politik als interner Äquivalententausch organisiert – die Beschäftigten erhalten für ihren Aufwand eine betriebliche Gegenleistung in Form von Lohn als monetärer Anerkennung der Arbeit –, so werden Ansprüche auf „angemessene“ Honorierung brüchig, wenn die Verwirklichung der subjektiven Ansprüche an die Arbeit selbst zum Belohnungsprinzip wird.

Vermarktlichung im Unternehmen setzt sich aber nicht nur in neue Rationalisierungsformen um, deren Kern flexible und selbstorganisierte Arbeitsarrangements sind, sondern auch in die Kontinuität oder sogar Renaissance einer *Standardisierung von Arbeit*. Unter diesen Begriff fassen wir drei zentrale Entwicklungstendenzen: die Re-Taylorisierung von Produktionsarbeit, die zunehmende „Industrialisierung“ von Dienstleistungsarbeit sowie Standardisierungsprozesse auf der Ebene der Organisation von Unternehmen und Wertschöpfungsprozessen.

Schon früh, mitten in der Debatte um Lean Production und neue Produktionskonzepte, wurde erkannt, dass sich der Taylorismus in der Produktion als beharrlicher erwies als zunächst angenommen. Was von Schumann et al. im „Trendreport Rationalisierung“ zunächst noch als „Strukturkonservatismus“ und „zäher Wandel“ interpretiert wird (Schumann et al. 1994), weicht einige Jahre später einer etwas deutlicheren Enttäuschung: Ende der 1990er ist nun die Rede von „Versuchen einer Re-Etablierung konventioneller Technik- und Organisationsgestaltung“ (Schumann 1998, S. 24). Zur These der Beharrlichkeit von tayloristischen Organisationsstrukturen und Arbeitsformen tritt somit die These einer Re-Taylorisierung hinzu, bezogen auf Bereiche, in denen bereits mit neuen Arbeitsformen experimentiert worden war (vgl. zur Diskussion auch Kurz 1998; Dörre 2001; Pfeiffer 2007).

Demgegenüber galten die dispositiven oder planenden Tätigkeiten vieler Angestellter in Industrieunternehmen ebenso wie personenbezogene Dienstleistungstätigkeiten lange als nicht standardisierbar und gerade deshalb auch nicht rationalisierbar (vgl. Berger/Offe 1984a, b). Spätestens mit den Anfängen der Computerisierung veränderte sich aber das Bild, und Visionen von der Automatisierung von Büroarbeit machten nun die Runde. In der Tat sind die letz-

ten 20 Jahre auch durch eine zunehmende Tendenz der Standardisierung – oder auch „Industrialisierung“ – von Dienstleistungsarbeit gekennzeichnet, wobei allerdings die spezifische – immaterielle, interaktive, gewährleistende – Natur dieser Tätigkeiten der Standardisierung ein besonderes Gepräge verleiht: Während der klassische tayloristische Rationalisierungsansatz sich auf die Tätigkeit bezieht, bleibt diese bei der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit – nolens volens – gerade ausgeklammert. Versucht wird dagegen, die Arbeitsprozesse und das Zusammenspiel der verschiedenen Funktionen zu standardisieren und zu optimieren (vgl. Pohlmann et al. 2003; Lehndorff/Voss-Dahm 2006). Neben den klassischen Rationalisierungsansatz einer Standardisierung bzw. Taylorisierung der Arbeit selbst tritt so seit längerem eine neue Qualität in der Standardisierung von Strukturen, Systemen und Prozessen auf der Organisationsebene. Damit werden Rationalisierungs- und Reorganisationsansätze weitergeführt, die bereits in den 1980er Jahren identifiziert und analysiert wurden (vgl. die Konzepte zur systemischen Rationalisierung von Altmann et al. 1986 sowie von Baethge/Oberbeck 1986). Das eigentlich Bemerkenswerte, die neue Qualität der Standardisierung besteht daher nicht so sehr in der Standardisierung von Prozessen, Arbeitsabläufen, Tätigkeiten an sich, sondern im *Ineinandergreifen verschiedener Standardisierungstendenzen* in einer prozessbezogenen Perspektive: Es handelt sich eben nicht so sehr um ein Nebeneinander von Re-Standardisierung der Produktionsarbeit, indirekter Tätigkeiten und organisatorischer Abläufe, sondern um den Versuch einer prozessbezogen-ganzheitlichen Standardisierung, die einerseits produktive und indirekte Bereiche und andererseits Markt- und Produktionsökonomie integriert und verbindet. Dabei ist diese Entwicklung weniger als Gegenentwurf zur Dezentralisierung und Flexibilisierung zu deuten, sondern eher als komplementäre Strategie der zentralen (indirekten) Steuerung und Kontrolle dezentral und flexibel organisierter Prozesse sowie teil-selbstständiger Einheiten.

Entscheidende Voraussetzung hierfür ist die informatorische Durchdringung der gesamten Organisation und aller Wertschöpfungsprozesse (Boes/Pfeiffer 2006) als Basis neuer Controlling- und Steuerungsstrategien. Die Informatisierung stellt nicht nur eine Verbindung zwischen der stofflichen Ebene und ihrer „Doppelung“ auf der Informationsebene her, sondern verkoppelt Kapitalmarkt- und Konzernstrategien unmittelbar mit einzelnen Arbeitsplätzen oder Arbeitsprozessen. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei den integrierten betriebswirtschaftlichen Systemen (wie etwa SAP) als „informationstechnisch vermittelten Standardisierungsinstanzen“ zu (Pfeiffer 2003: 10), die unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Tätigkeiten haben. SAP strukturiert nicht nur Abläufe und Verfahren vor und stellt umfassende Transparenz über die jeweiligen Tätigkeiten her, sondern wird selbst für viele Beschäftigte zur „eigentlichen“ Arbeitsumgebung. Nicht zuletzt wird der Umgang mit dem System selbst und seinen Erfordernissen (und Unzulänglichkeiten)

ten) zu einer wesentlichen Leistungsanforderung. Die prozess- und organisationsbezogene Standardisierungstendenz geht mit einem zweiten wichtigen Element einher: Für die Steuerung und Kontrolle von Arbeit spielen nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht (kapital-)marktbezogene Kennzahlen eine wachsende und neue Rolle (vgl. Peters/Sauer 2005). Diese bilden sozusagen den abstrakten Inhalt der informationstechnischen Standardisierung und Vermittlung von Organisations- und Arbeitsebene.

Die Folgen gegenwärtiger Standardisierungstendenzen für die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten sind viel offener, als es bei tayloristischer Standardisierung der Fall war. Durch den integrativen und ganzheitlichen Charakter der gegenwärtigen Standardisierung werden offensichtlich alle Arbeitsbereiche in der einen oder anderen Weise einbezogen und erfasst: Sie werden einer Standardisierung unterzogen, ohne deshalb notwendigerweise selbst als Arbeitsvollzug standardisiert zu werden. Die Standardisierung der gegenwärtigen Entwicklungsphase verringert nicht die Heterogenität von Arbeit, sondern bezieht sich auf diese und reproduziert oder verstärkt sie sogar.² Deshalb lässt sich gerade kein einfacher Rückschluss von der Standardisierung auf die Arbeitssituationen ziehen. Unabhängig von der Heterogenität der verschiedenen Arbeitsbereiche dürfte aber der Umgang mit Standardisierung zu einer übergreifenden Anforderung werden – und dies umso mehr, je widersprüchlicher der Standardisierungsansatz letztlich ist. So gerät beispielsweise der Versuch, über Standardisierung die ökonomische Effizienz zu erhöhen, häufig in Widerspruch zu dem Versuch, die qualitativen Bedürfnisse von Kunden möglichst umfassend zu befriedigen – mit dem Resultat widersprüchlicher Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten. Aber nicht nur im Aufeinandertreffen von Kunden- und Marktorientierung bei personen- bzw. kundenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten liegen aus unserer Sicht wesentliche Widersprüche, sondern auch im Aufeinandertreffen von abstrakten kapitalmarkt-orientierten Kennzahlen und standardisierten Ablaufschemata mit den Spezifika und Eigenheiten der jeweiligen stofflichen Zusammenhänge, der vorhandenen Ressourcen oder auch nur der eingeübten Abläufe. Deshalb ist die Standardisierung eben auch nicht – jedenfalls nicht per se – das Gegenteil zur Subjektivierung, sondern eher als komplementäre Strategie zu verstehen, die Subjektivierungstendenzen teils begrenzt, teils überformt, teils aber auch geradezu erzeugt (vgl. Pfeiffer 2004).

2 Dieser Sachverhalt ist bereits in den Konzepten zur „systemischen Rationalisierung“ beschrieben worden (Altmann et al. 1986; Sauer/Döhl 1994).

4. Arbeits- und Leistungspolitik zwischen Widerstands- und Aneignungsperspektive

4.1 Heterogene Entwicklungen als Momente eines widersprüchlichen Transformationsprozesses

Im letzten Jahrzehnt spielte die Leistungspolitik als explizites Feld „umkämpfter Arbeit“ eine eher untergeordnete Rolle. Nicht die Arbeit selbst, ihre betriebliche Organisation, die Bedingungen, unter denen sie verrichtet wird und die sie hervorbringt, waren und sind das Thema offener Konflikte, sondern ihre – wenn man so will – Rahmenbedingungen: das Beschäftigungsverhältnis und seine institutionelle Ausgestaltung, die Lohnhöhe und – schon weniger häufig – die Arbeitszeit. So wird das letzte Jahrzehnt – arbeitspolitisch – geradezu als verlorenes Jahrzehnt, als Phase einer weitgehenden „De-Thematisierung von Arbeit“ (Dunkel/Sauer 2006) verstanden (vgl. auch Wagner 2002). In jüngster Zeit geraten leistungspolitische Fragen durch steigenden Leistungsdruck in den Betrieben, zunehmende In- und Extensität von Arbeit, den wachsenden Übergriff der Arbeit auf die Lebenswelt (Stichwort „work-life balance“) und nicht zuletzt die erhöhten gesundheitlichen Belastungen neuer Arbeitsformen allerdings wieder mehr in den Fokus des öffentlichen Interesses und werden zunehmend auch Gegenstand gewerkschaftlicher Handlungsstrategien, wie beispielsweise die Projekte und Initiativen „Arbeiten ohne Ende?“, „Gute Arbeit“ (beide IG Metall) und „Faire Arbeit“ (ver.di) deutlich machen. Die Thematisierung von Leistungspolitik in der wissenschaftlichen Debatte erscheint uns aber nicht nur aufgrund der gestiegenen öffentlichen Beachtung leistungspolitischer Fragen wichtig: Wenn sich in der Entwicklung von Arbeit zentrale gesellschaftliche Umbrüche manifestieren, dann lassen sich diese – inklusive ihrer Kampffelder und Konfliktstrukturen – nur unter Einbeziehung einer arbeits- und leistungspolitischen Perspektive umfassend deuten. Dann gilt es auch, sich mit den genannten unterschiedlichen und widersprüchlichen Entwicklungstendenzen – Prekarisierung, Standardisierung, Subjektivierung – und den mit ihnen verbundenen konkurrierenden Aussagen, Prognosen und Gestaltungsansätzen auseinanderzusetzen. Dabei geht es nicht nur um eine mehr oder weniger akademische Diskussion über unterschiedliche Einschätzungen der Entwicklung von Arbeit, sondern ebenso um Schwerpunktsetzungen und Weichenstellungen in der Arbeitspolitik und nicht zuletzt um eine strategische Neuausrichtung von Betriebs- und Gewerkschaftspolitik.

Wird die Diagnose einer verschärften „Prekarisierung“ von Arbeit in den Mittelpunkt gerückt, so tritt die Frage nach guten Arbeitsbedingungen und angemessenen Leistungsanforderungen zugunsten einer Politik der Reinstitutionalisierung von sozialen Sicherheiten in den Hintergrund. Stellt man die Re-Taylorisierungsthese ins Zentrum, so ergibt sich die Notwendigkeit, an die

Prinzipien der klassischen Humanisierungspolitik wieder anzuknüpfen und diese – nach der Ernüchterung, die der mit neuen Produktionskonzepten und partizipativen Managementstrategien verbundenen „Win-win-Euphorie“ der 1980er Jahre folgte – auch wieder stärker konfliktorisch durchzusetzen. Wird auf die Subjektivierungstendenz fokussiert, müssen arbeits- und leistungspolitische Handlungsansätze entwickelt werden, die bislang kaum erprobt sind: Wie können die Beschäftigten vor der betrieblichen Vereinnahmung, dem Verschleiß ihrer motivationalen Ressourcen und den damit einhergehenden Risiken – Selbstüberforderung, psychische Belastungen – effektiv geschützt werden, ohne von Betriebsrat und Gewerkschaft stellvertretend bevormundet zu werden?

Unsere These ist, dass die aktuelle Arbeitspolitik gerade heute vor besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten steht, weil die drei Entwicklungstendenzen der Prekarisierung, Standardisierung und Subjektivierung nicht einfach als alternative Entwicklungsszenarien zu begreifen sind, die verschiedenen sozialwissenschaftlichen Perspektiven entsprechen oder jeweils nur einzelne bestimmte Tätigkeitssegmente betreffen. Vielmehr sind sie als unterschiedliche Elemente ein und desselben Entwicklungsprozesses zu begreifen – der Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise. Wir gehen davon aus, dass es sich bei den benannten Tendenzen in der Entwicklung von Arbeit um widersprüchliche, aber zusammengehörige Dimensionen der zunehmenden Vermarktlichung der betrieblichen und gesellschaftlichen Sozialbeziehungen handelt. Im Feld der Leistungspolitik wird deutlich, wie die Folgen von Prekarisierung, Standardisierung und Subjektivierung direkt ineinander greifen und sich aufeinander beziehen, denn so wie der Transformationsprozess selbst widersprüchlich ist, so sind es auch seine Resultate in der Entwicklung von Arbeit. Dies gilt in einer doppelten Perspektive: Zum einen zeigen sich wachsende Ungleichheiten, in denen sich eine Spaltung der Arbeitswelt entlang der benannten Entwicklungstendenzen – wachsende Prekarität einerseits, subjektivierete Arbeit andererseits – andeutet. Zum anderen verschränken sich die Entwicklungstendenzen immer enger miteinander. Die charakteristische Heterogenität und Widersprüchlichkeit tritt nicht nur *zwischen* Tätigkeiten, sondern *innerhalb* ein und desselben Tätigkeitssegments auf. War Prekarität zu fordistischen Zeiten vor allem Kennzeichen von gering qualifizierter, zumeist weitgehend standardisierter Arbeit mit geringen „subjektiven“ Gestaltungs- und Entfaltungschancen, so finden sich prekäre Beschäftigungsverhältnisse heute zunehmend auch dort, wo „subjektivierete“ Arbeitsformen mit hohen Anteilen an Selbstorganisation und Eigenverantwortung dominieren. Selbst Standardisierung und bestimmte Formen von Arbeitssubjektivierung schließen einander nicht grundsätzlich aus, etwa dort, wo im Kontext tayloristischer Arbeitsstrukturen mit hohem emotional-motivationalem Engagement gearbeitet werden muss (etwa bei der Arbeit im Call-Center, vgl. Kleeman/Matuschek 2003 und den Beitrag von Matuschek, Kleemann und Voß in diesem Heft).

Für zunächst verwirrend erscheinende Phänomene wie diese ist in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion das Schlagwort ‚paradox‘ in Mode gekommen. Allerdings handelt es sich nicht selten um ganz handfeste Widersprüchlichkeiten – etwa zwischen der strategischen Nutzung und gleichzeitigen Missachtung von Beschäftigtensubjektivität. Dialektisch gefasst, folgt daraus die Unmöglichkeit, dass es sich dabei um bleibende, stabile Zustände handeln könnte. Die Widersprüchlichkeit ist dann nur ein anderer Ausdruck für die in der Situation liegende Dynamik, die über den gegenwärtigen Zustand hinausreibt.

4.2 Arbeitspolitische Antworten auf die radikalisierte Marktökonomie finden

In einer solchen Übergangsphase angemessene arbeitspolitische Antworten oder gar Strategien zu entwickeln stößt auf einige Schwierigkeiten. Weder die Orientierung und das einfache Festhalten an den einmal erreichten sozialen Errungenschaften der vergangenen fordistischen Phase noch die (erzwungene) Anpassung an eine radikalisierte Marktökonomie der Gegenwart verspricht eine Lösung der aufgeworfenen Probleme. Das Prinzip der Maß- und Schrankenlosigkeit, das die Tendenz der radikalen Vermarktlichung in ihrem Kern charakterisiert, setzt auf die Warenförmigkeit von Arbeitskraft und negiert die in der Natur und in der Soziabilität von Arbeit liegenden Grenzen, „vergisst“, dass der Träger dieser Ware eine natürliche Person, ein Mensch ist. Daraus begründet sich sowohl Widerstand gegen die aktuellen unternehmerischen Strategien der Entsicherung und Prekarisierung *von* Arbeit ebenso wie gegen die maßlose Überforderung *in der* Arbeit, die beide die Reproduktion von Arbeitskraft und damit die individuelle Existenz gefährden. Aus dieser *Widerstandsperspektive* einer Arbeitspolitik, die die notwendige Reproduktion von Arbeitskraft gegen die maßlose Verwertung von Kapital setzt, geht es zunächst um die Formulierung von Mindeststandards (wie z.B. Mindesteinkommen) und von Widerstandslinien (z.B. in der Frage der Begrenzung von Arbeitszeiten) – also um die unmittelbare Sicherung der Reproduktion von Arbeitskraft. Es gilt, die Qualität der Arbeit in ihrer *Eigensinnigkeit* gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch den Eigensinn und die eigensinnige Perspektive der Arbeitssubjekte gegen die Ansprüche und Forderungen einer radikalisierten Marktökonomie. Gleichzeitig aber setzt die marktzentrierte Produktionsweise auf die Nutzung der subjektiven Potenziale lebendiger Arbeit, die Autonomie und das unternehmerische Handeln der individuellen Beschäftigten. Sie ist angewiesen auf die Entfaltung dieser Potenziale und gleichzeitig vereinnahmt sie sie – immer mit dem Risiko, sie wieder zu zerstören. Neben die Widerstandsperspektive tritt deswegen ebenso bedeutsam eine *Aneignungsperspektive*: Mit Vermarktli-

chung und Indirekter Steuerung, d.h. mit der Ablösung direkter, prozessbezogener Steuerung durch indirekte Steuerungselemente wie Benchmarks und Kennziffern, gerät der individuelle Beschäftigte in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst. Sein Interesse an der Sicherung seiner Existenz und der Entfaltung seiner Individualität gerät in Gegensatz zu seinem unternehmerischen Interesse am betriebswirtschaftlich definierten Erfolg. Das Kapitalverhältnis verwandelt sich in ein unmittelbares persönliches, alltäglich erfahrenes Problem. Wo diese Widersprüche konkret erlebbar werden, bestehen zentrale Ansatzpunkte für Arbeitspolitik. Allerdings werden solche Widersprüche häufig nicht als grundsätzlicher Herrschaftskonflikt – zwischen Arbeit und Kapital – wahrgenommen, sondern als Gegensatz zwischen unterschiedlichen individuellen, persönlichen Interessen und Zielsetzungen.

Die Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen wird darum in Zukunft durch das Nadelöhr einer solchen Auseinandersetzung des Einzelnen mit sich selbst und seinen widersprüchlichen Arbeitsbedingungen gehen müssen. Er ist gezwungen, sein individuelles Interesse, seinen „eigenen Sinn“ zu finden und zu entwickeln. Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden. Gleichwohl benötigt sie politische Anstöße – nicht zuletzt von Betriebsräten und Gewerkschaften. Die Auseinandersetzungsprozesse politisch produktiv zu machen setzt die Verständigung mit anderen voraus. Aber eben diese Verständigung wird von der marktzentrierten Produktionsweise okkupiert. Der Kampf um den Raum für Verständigungsprozesse wird deswegen von uns als eine zentrale politische Aufgabe verstanden. Für Beschäftigte gilt es, sich die Verständigungsprozesse zurückerobern, sich nicht nur über Unternehmensprozesse miteinander zu verständigen, sondern auch über sich selbst, d.h. über das, was mit ihnen selbst unter diesen Bedingungen geschieht, und darüber, wo unter diesen Bedingungen ihre eigenen Interessen liegen. Dies könnte die Basis für eine breite Mobilisierung werden. Eine solche Mobilisierung findet natürlich nicht im luftleeren Raum statt, sie entwickelt sich in konkreten Handlungsfeldern; sie entzündet sich an den aufbrechenden Widersprüchen und Konflikten um die neuen Formen von Arbeits- und Leistungs politik.

Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie. In: *Soziale Welt*, 37. Jg., Heft 2/3, S. 191-206.
- Arbeitsgruppe SubArO (2005): *Ökonomie der Subjektivität. Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: edition sigma.
- Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert (1986): *Zukunft der Angestellten*, Frankfurt/New York: Campus.
- Bechtle, Günter; Sauer, Dieter (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: Dörre, Klaus; Röttger, Bernd (Hrsg.): *Das neue Marktregime*. Hamburg: VSA, S. 35-54.
- Becker, Karina; Brinkmann, Ulrich; Engel, Thomas (2007): Die Haut auf dem Markte. Betrieblicher Gesundheitsschutz im Marktkapitalismus. In: *PROKLA* 148, S. 383-401.

- Berger, Johannes; Offe, Claus (1984a): Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: Offe, Claus (Hrsg.): *„Arbeitsgesellschaft“*. *Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt/New York: Campus, S. 229-270.
- Berger, Ulrike; Offe, Claus (1984b): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Offe, Claus (Hrsg.): *„Arbeitsgesellschaft“*. *Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt/New York: Campus, S. 271-290.
- Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch: Eine Einführung. In: Baukrowitz, Andrea; Berker, Thomas; Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Will, Mascha (Hrsg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Berlin: edition sigma, S. 19-34.
- Bourdieu, Pierre (1998): Prekarität ist überall. In: Ders.: *Gegenfeuer*. Konstanz: UVK.
- Brinkmann, Ulrich (2003): Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hrsg.): *Subjektivierte Arbeit*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 63-94.
- Bultemeier, Anja (2007): *Das System permanenter Bewährung*. Unveröff. Arbeitspapier, München.
- Castel, Robert (2000): *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*. Konstanz: UVK.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter (1989): *Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I – Markt und Technikeinsatz*, Frankfurt/New York: Campus.
- Dörre, Klaus (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 51. Jg., Heft 4, S. 675-704.
- Dörre, Klaus (2007): Die Wiederkehr der Prekarität. Subjektive Verarbeitungen, soziale Folgen und politische Konsequenzen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. In: Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hrsg.): *Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung*. Hamburg: VSA.
- Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.) (2006): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung*, Berlin: edition sigma.
- Ehlscheid, Christoph; Wagner, Hilde (2007): Wenn der Leistungsdruck zu groß wird – auf der Suche nach Instrumenten, Konzepten und Strategien. In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): *Handbuch „Gute Arbeit“*. Hamburg: VSA, S. 151-176.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Literatur. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering: Hampp, S. 53-100.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo (Hrsg.) (2003): *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit im Call-Center*. Berlin: edition sigma.
- Kraemer, Klaus; Speidel, Frederic (2005): Prekarisierung von Erwerbsarbeit. In: Heitmeyer, Wilhelm; Imbusch, Peter (Hrsg.): *Integrationsprobleme einer modernen Gesellschaft*. Wiesbaden: VS, S. 367-390.
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung*. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick (2006): Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungs politik. In: Huber, Bertold; Burkhard, Oliver; Wagner, Hilde (Hrsg.): *Perspektiven der Tarif politik – Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb*, Hamburg: VSA, S. 146-159.
- Kronauer, Michael (2002): *Exklusion*. Frankfurt/New York: Campus.
- Kurz, Constanze (1998): *Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*. Berlin: edition sigma.
- Lehndorff, Steffen; Voss-Dahm, Dorothea (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Das Politische in der Arbeits politik*. Berlin: edition sigma, S. 134
- Marrs, Kira (2007): *Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit*. Berlin: edition sigma.
- Marrs, Kira, Boes, Andreas (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen: in: Pohlmann, Markus, Sauer, Dieter, Trautwein-Kalms, Gudrun, Wagner, Alexandra (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma, S. 187-242.
- Menz, Wolfgang (2008a): Leistungs politik im Umbruch. In: Zwengel, Ralf (Hrsg.): *Gesellschaftliche Perspektiven: Arbeit und Gerechtigkeit*. Jahrbuch der Heinrich-Böll-Stiftung Hessen, Band VIII (2007), i. E.

- Menz, Wolfgang (2008b): „Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren“ – Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren? In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Rückkehr der Leistungsfrage*. Berlin: edition sigma, i. E.
- Menz, Wolfgang; Becker, Steffen; Sablowski, Thomas (1999): *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen – Der Weg der Hoechst AG zum „Life-Sciences“-Konzern*. Hamburg: VSA.
- Menz, Wolfgang; Siegel, Tilla (2002): Repolitisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, Dieter (Hrsg.): *Dienst – Leistung(s) – Arbeit*. ISF München Forschungsberichte, S. 79-96.
- Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hrsg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering: Hampp.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *„Rentier‘ ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. Hamburg: VSA, S. 23-58.
- Pfeiffer, Sabine (2003): SAP R/3 & Co – Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus. In: *Fiff-Kommunikation.*, 20. Jg., Heft 3, Bremen, S. 9-13.
- Pfeiffer, Sabine (2004): *Arbeitsvermögen – Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung*. Wiesbaden: VS.
- Pfeiffer, Sabine (2007): *Montage und Erfahrung – Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*, München/Mering: Hampp.
- Piore, Michel J.; Sabel, Charles (1985): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin: Wagenbach.
- Pohlmann, Markus; Sauer, Dieter; Trautwein-Kalms, Gudrun; Wagner, Alexandra (Hrsg.) (2003): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen – Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*, Berlin: edition sigma.
- Sablowski, Thomas; Alnasser, Sabah (2001): Auf dem Weg zu einem finanzgetriebenen Akkumulationsregime? In: Candeias, Mário; Deppe, Frank (Hrsg.): *Ein neuer Kapitalismus?* Hamburg: VSA, S. 131-149.
- Sauer, Dieter (2005a): *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*. Hamburg: VSA
- Sauer, Dieter (2005b): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: *WSI-Mitteilungen*, 58. Jg., Heft 4, S. 179-185.
- Sauer, Dieter (2007): Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Peter, Gerd (Hrsg.): *Grenzkonflikte der Arbeit*, Hamburg: VSA, S. 202-217.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): Arbeit an der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: *Soziale Welt*, 45. Jg., Heft 2, S. 197-215.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: IFS; INIFES; ISF; SOFI (Hrsg.): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 96 – Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin: edition sigma, S. 19-76.
- Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hrsg.) (2003): *Subjektivierte Arbeit*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Wolf, Harald (Hrsg.): *Arbeit, Gesellschaft, Kritik*, Berlin: edition sigma, S. 19-30.
- Schumann, Michael u.a. (1994): *Trendreport Rationalisierung*, Berlin: edition sigma.
- Wagner, Hilde (2002): Leistungspolitik im flexiblen Kapitalismus – eine Zukunftsfrage der Gewerkschaften. In: Sauer, Dieter (Hg.): *Dienst – Leistung(s) – Arbeit*. München: ISF München (Forschungsberichte), S. 61-77.

Ingrid Artus

Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich¹

Seit etwa Mitte der 90er Jahre sind in Deutschland prekäre Beschäftigungsverhältnisse wieder massiv im Kommen. Eine neoliberale staatliche Deregulierungspolitik (etwa beim Thema Befristung und Leiharbeit), massiv verschärfte Zumutbarkeitskriterien für Arbeitslose sowie generell eine starke Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt sorgten dafür, dass Lohnabhängige sich immer häufiger gezwungen sehen, in befristeten und sozialversicherungsrechtlich ungenügend abgesicherten Formen von Teilzeitarbeit einen Lohn zu verdienen, der nicht zum Überleben reicht. Der Anteil atypischer Beschäftigungsformen wird inzwischen auf gut ein Drittel aller abhängig Beschäftigten geschätzt (Keller/Seifert 2006). Über eine Million ‘working poor’ beziehen zusätzlich zu ihrem Arbeitslohn ergänzende Sozialleistungen nach dem SGB II. Prekäre Beschäftigung² ist v.a. im Handel, im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im personenbezogenen und sonstigen Dienstleistungsbereich weit verbreitet. Sie kann als „Arbeit in Häppchen für wenig Geld“ (Jaehrling et al. 2006) bezeichnet werden oder auch als „Beschäftigungsbrösel“ (Angeloff 1999). Typisch sind unfreiwillige sowie hochflexible Formen von Teilzeitarbeit, die marktbedingte Flexibilitätsanforderungen als Zumutungen an die Belegschaft weitergeben. Überdurchschnittlich häufig sind die Arbeitsverhältnisse befristet und werden sukzessive verlängert – oder auch nicht. Diese Praxis impliziert für die Beschäftigten eine permanente Zukunftsunsicherheit, für die Unternehmen die Möglichkeit einer kontinuierlichen Selektion nach Kriterien der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. In Frankreich werden die einschlägigen Beschäftigungsverhältnisse daher als Arbeit „faute de mieux“ (Puech 2004) bezeichnet:

- 1 Für wertvolle Anregungen zu dem vorliegenden Text danke ich Thomas Sablowski, Rudi Schmidt und Gudrun Trautwein-Kalms.
- 2 Der Begriff prekärer Arbeit ist nicht identisch mit dem Begriff der atypischen Beschäftigung (Keller/Seifert 2006). Letzterer umfasst z.B. auch individuell erwünschte Formen von Teilzeitarbeit. Um den Begriff der Prekarität nicht überzustrapazieren, werden im Folgenden damit ausschließlich strukturelle Merkmale von Beschäftigungsverhältnissen bezeichnet, nicht das subjektive Empfinden einer prekären Lebenslage.