

Dieter Sauer

Die organisatorische Revolution

Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen,
Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten



VSA

Dieter Sauer
»Organisatorische Revolution«

Dieter Sauer ist Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München. Er ist Mitautor der beiden Befragungsstudien »Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen«, Hamburg 2011, und »Krisenerfahrungen und Politik. Der Blick von unten auf Betrieb, Gewerkschaft und Staat«, Hamburg 2013.

Dieter Sauer

»Organisatorische Revolution«

Umbrüche in der Arbeitswelt –
Ursachen, Auswirkungen
und arbeitspolitische Antworten

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

www.isf-muenchen.de

© VSA: Verlag 2013, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Umschlagfoto: BeneA/photocase.com

Alle Rechte vorbehalten

Druck und Buchbindearbeiten: Idee, Satz & Druck, Hamburg

ISBN 978-3-89965-570-4

Inhalt

Vorwort	7
1. »Organisatorische Revolution« – Ursachen und historische Verortung	11
1.1 Umbruch in der sozioökonomischen Entwicklung: die Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft	11
1.2 Vermarktlichung – die permanente Reorganisation	16
1.3 Indirekte Steuerung – der Kern der »Organisatorischen Revolution«	22
2. Die »neue Unmittelbarkeit des Marktes« – ambivalente Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft	27
2.1 Veränderungen von Arbeitsorganisation und Leistungspolitik	28
Exkurs: Von der Finanzialisierung der Unternehmenssteuerung zur Finalisierung der Leistungssteuerung	31
2.2 Flexibilisierung von Beschäftigung und Zeit	38
2.3 Subjektivierung, Selbstorganisation und Autonomie	43
2.4 Verschränkung von Arbeit und privatem Leben	46
2.5 Rapide Zunahme arbeitsbedingter psychischer Belastungen und Erkrankungen	48
2.6 Zwiespältige Auswirkungen neuer Steuerungsformen	53

3. Arbeitspolitische Reformperspektiven	57
3.1 Die Erosion der traditionellen Arbeitspolitik	60
3.2 Leistung und Gesundheit im Konflikt – ein strategisches Politikfeld	65
3.3 Ökonomisch »verriegelte Verhältnisse« aufbrechen	69
3.4 Direkte Beteiligung – zwischen unternehmerischer Verantwortung und Eigensinn	78
3.5 Revitalisierung staatlicher Arbeitspolitik	83
3.6 Ein neues staatliches Forschungs- und Förderprogramm zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen	91
Zusammenfassung	97
Literatur	101

Vorwort

Wenn heutzutage von »revolutionären Veränderungen« die Rede ist, geht es – wie bei der »digitalen Revolution« – meist um neue technische Medien. Neue Technologien, und mehr noch, umfassende Vernetzungen, stehen dabei im Mittelpunkt. Veränderungen in der Arbeitswelt werden in den letzten zwei Jahrzehnten meist mit der Entwicklung und dem Einsatz digitaler Technologien und dem Internet in Verbindung gebracht. Weniger Beachtung finden dagegen die Veränderungen in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die ebenfalls zu tiefgreifenden Umbrüchen geführt haben. Revolutionär sind diese insofern, als sich nicht nur die Formen der Organisation ändern, sondern auch das *Prinzip von Unternehmensorganisation* selbst und damit der Charakter von Herrschaft.

Mit dieser »Organisatorischen Revolution« wird nachfolgend eine Veränderung in der Arbeitswelt in den Blick genommen, mit der andere säkulare »Megatrends« wie Informatisierung, Individualisierung oder auch Globalisierung deutlich verstärkte Wirkungen erlangen. Umgekehrt schaffen diese Megatrends wichtige Voraussetzungen für die Durchsetzung der »Organisatorischen Revolution«. So werden z.B. mit der Informatisierung und der »organisatorischen Qualität« digitaler Technologien wesentliche Instrumente für durchgreifende organisatorische Veränderungen bereitgestellt. Zwar haben einige der konkreten Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution« wie flexible Arbeitszeiten und flexible Beschäftigungsverhältnisse, höhere Selbständigkeit in der Arbeit, Probleme der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit¹ und Privatleben, zunehmende Überforderung und psychische Erkrankungen u.ä. inzwischen auch öffentliche Aufmerksamkeit erreicht, aber sie werden in der Regel selten auf die organisatorischen Veränderungen in der Steuerung von Unternehmen und Arbeit zurückgeführt.

Das mag damit zu tun haben, dass die »Organisatorische Revolution« in tiefgehende Umstrukturierungsprozesse eingebettet ist, die in ihrer Dynamik und Vielfalt nur schwer zu entschlüsseln sind. Auch die einschlä-

¹ Wenn im Folgenden von »Arbeit« die Rede ist, ist in der Regel die lohnabhängige Erwerbsarbeit einschließlich scheinselfständiger Formen der Arbeitsverausgabung gemeint. Erweiterte Fassungen des »Arbeitsbegriffs« stehen hier nicht zur Debatte.

gigen mit Arbeit und Betrieb befassten Wissenschaften taten sich zunächst schwer, den in den 1990er Jahren manifest werdenden gesellschaftlichen Umbruchprozess angemessen zu analysieren. So gab es eine Auseinandersetzung zwischen quantitativ und qualitativ orientierten Sozialforschern darüber, ob die beobachteten Veränderungen auf einen tiefer gehenden Transformationsprozess verweisen oder noch im Rahmen von Kontinuitäten interpretiert werden können: In den Datenreihen der einen war der Umbruch noch nicht angekommen bzw. »im Durchschnitt verschwunden«, während sich der empirische Beleg bei den anderen oft auf spektakuläre Fälle aus einzelnen Branchen und Beschäftigtengruppen beschränkte. »Neue Unübersichtlichkeit« und »Heterogenität« hießen anfangs die Stichworte für die Beschreibung der neuen Situation. Erst nach einer längeren, durchaus strittigen Debatte konnte eine weitgehende Übereinstimmung darüber erzielt werden, dass wir es tatsächlich mit einem sozioökonomischen Umbruchprozess zu tun haben, der – weit über Unternehmen und Arbeit hinaus – die Transformation des europäischen und des spezifisch deutschen Produktions- und Sozialmodells zum Gegenstand hat.

Dieses Buch beruht auf einem Gutachten für die Enquête-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität« des Deutschen Bundestages. Die Enquête-Kommission hat sich neben vielen anderen Themen in einer Projektgruppe auch mit dem »Wandel der Arbeitswelt« befasst und dazu Gutachten ausgeschrieben. Darin wird als einer der Megatrends des Wandels die »zunehmende Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischen Risiken auf Arbeitnehmer« beschrieben. »Die dadurch ausgelösten organisatorischen Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen und in der Arbeitsorganisation kommen einer Organisatorischen Revolution gleich.« (Enquête-Kommission, Projektgruppe 5, 2012, S. 1) Da in unseren Forschungsarbeiten der letzten 15 Jahre diese Veränderung eine herausragende Rolle spielt, haben wir das Angebot der Enquête-Kommission mit Interesse angenommen und versucht, den Prozess der »Organisatorischen Revolution« in seinen Grundzügen darzustellen.² Dabei beschränkt sich die Analyse nicht auf die Ursachen und Folgen der »Organisatorischen Revolution«, sondern versucht auch, politische Antworten zu formulieren.

² Eine wesentliche Grundlage des Gutachtens sind Arbeiten der Forschergruppe im ISF München (Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Wolfgang Menz, Sarah Nies, Tom Birken, Volker Döhl und Dieter Sauer) in den letzten 10 bis 15 Jahren. Auf ihre Forschungsergebnisse wird in der folgenden Darstellung an vielen Stellen Bezug genommen und wenn von »wir« die Rede ist, ist dieser Forschungszusammenhang gemeint.

Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich in einem ersten Abschnitt mit den Ursachen und der historischen Verortung der »Organisatorischen Revolution« zu befassen. In einem zweiten werden die unterschiedlichen Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft untersucht. Im dritten Abschnitt wird dann diskutiert, wie mit den neuen Anforderungen umzugehen ist, welche Ansatzpunkte und Richtungen arbeitspolitischer Reformperspektiven – als Antwort auf die »Organisatorische Revolution« – sich formulieren lassen.

1. »Organisatorische Revolution« – Ursachen und historische Verortung

Der Blick auf die Ursachen der »Organisatorischen Revolution« hat nicht nur akademische, sondern ganz praktische und politische Bedeutung: Er entscheidet schließlich auch darüber, ob vorgeschlagene Maßnahmen und Empfehlungen weitreichend genug sind, ob sie auch den verursachenden Kern der aufgeworfenen Probleme treffen. Zunächst gilt es, die historische Reichweite der organisatorischen Veränderungen, ihre zentrale Rolle in einem *sozioökonomischen Umbruchprozess* zu bestimmen (1.1). Nur so lässt sich die Rede von ihrem »revolutionären Charakter« rechtfertigen. Die inhaltliche Perspektive, in der die Veränderungen erfasst werden, die die »Organisatorische Revolution« ausmachen, orientiert sich an der Entgrenzung ehemals stabiler organisatorischer Strukturen und Verhältnisse. Ausgangspunkt ist die »Auflösung« des traditionellen fordistischen Unternehmens: Mit den neuen Reorganisationskonzepten der *Vermarktlichung* und Vernetzung werden insbesondere die Grenzziehungen zwischen Innen und Außen, zwischen Organisation und Markt, und die je spezifischen Organisationslogiken zur Disposition gestellt (1.2). Mit der Vermarktlichung wird in den Unternehmen ein neuer Steuerungsmodus implementiert, den wir als »Indirekte Steuerung« bezeichnen (1.3). Gemeint sind Steuerungsformen und Instrumente, mit denen der Markt, in mehr oder weniger abstrakte Zielvorgaben oder Wertgrößen übersetzt, in den Unternehmen zu einer scheinbar nicht hinterfragbaren »Naturbedingung« von Arbeit wird.

1.1 Umbruch in der sozioökonomischen Entwicklung: die Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft

Spätestens seit Mitte der 1970er Jahre lässt sich – trotz aller konjunktureller Zyklen und nationaler Unterschiede – ein Ansteigen der Arbeitslosenquoten in den wichtigen westlichen Nationen, insbesondere in Europa, beobachten. Die Rede ist von einem säkularen Trend. Auch aktuelle Analysen der gegenwärtigen ökonomischen Krise gehen von einem lang-

fristigen Vorlauf aus, beginnend mit dem weltweiten Wachstumseinbruch in den 1970er Jahren (Dollarkrise, Ölpreisschock) (vgl. Brenner 2006; Alt-vater 2009; Streeck 2009, 2011). Dabei handelte es sich um weit mehr als um eine bloß konjunkturelle Rezession. Rückblickend wurden damals das Ende des Vollbeschäftigungswachstums und der Beginn einer Epoche neo-liberaler Wirtschaftspolitik eingeleitet.

Das Ende des Vollbeschäftigungswachstums verweist wiederum auf einen generellen Wendepunkt im sozioökonomischen Entwicklungsmodell. Die Vorstellung »immerwährender Prosperität« hat sich – so Burkart Lutz (1984) – als »kurzer Traum« herausgestellt. Das letzte Viertel des 20. Jahrhunderts beschreibt Eric Hobsbawm als einen »Erdrutsch«, der bis heute nicht zum Stoppen gekommen ist (Hobsbawm 1995). Seitdem beherrscht die »Krise des fordistischen Produktions- und Sozialmodells« die sozialwissenschaftliche und insbesondere die arbeits- und industriesoziologische Diskussion.³ Dabei handelte es sich in Deutschland und Europa um einen robusten Zusammenhang von industrieller Massenproduktion und Massenkonsum, sozial geschützten Normalarbeitsverhältnissen für Männer, geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung in der Normalfamilie, niedriger Frauenerwerbsquote, kompromissorientierten Arbeitsbeziehungen sowie eines ausgebauten Wohlfahrtsstaates (aus der Regulationsschule siehe hierzu u.a. Boyer/Durand 1997; Aglietta 2000).

Mit dem Ende des »Goldenen Zeitalters« in vielen entwickelten kapitalistischen Staaten geriet auch in Deutschland das Modell der fordistischen Arbeitsgesellschaft in die Krise. Das tiefe Vertrauen auf Wachstum und sozialen Fortschritt, das sich in der »Wirtschaftswunder-Bundesrepublik« herausgebildet hatte, verlor seine stabile Grundlage.

Gegenläufig zu Thesen vom »Ende der (Erwerbs-)Arbeitsgesellschaft« (vgl. Mathes 1982; Offe 1984) ist es gerade die Entwicklung von Arbeit selbst, in der sich die Umbrüche manifestieren.⁴ Eine zunehmende Flexibi-

³ Heute wird die These eines historischen Umbruchs vor allem von der internationalen Zeitgeschichte diskutiert, die sich in den letzten Jahren in wachsendem Maß den 1970er und 1980er Jahren zugewandt hat. Die Historiker kommen zu ähnlichen Einschätzungen, wenn sie »von einem revolutionären Wandel des westeuropäischen ›keynesianischen-konsensualen‹ Gesellschaftsmodells sprechen« (vgl. den von der DFG geförderten Forschungsverbund »Nach dem Boom« an den Universitäten Tübingen und Trier und entsprechende Veröffentlichungen wie z.B. Raphael/Doering-Manteuffel 2008).

⁴ Die These vom »Ende der Arbeitsgesellschaft« wurde von Hannah Arendt (1958) in den 1950er Jahren erstmals formuliert. Später waren es z.B. Gorz (2000), Rifkin (1996)

lisierung (von Arbeitszeit, Beschäftigung, Arbeitsort) und Subjektivierung von Arbeit (neue selbstorganisierte Arbeitsformen, ergebnis- und erfolgsorientierte Leistungs politik) stellen grundlegende Strukturprinzipien der fordistisch-tayloristischen Regulation von Arbeit zur Disposition. Deren Erosion berührt jedoch nicht nur die Welt der Arbeit, sondern wirkt weit darüber hinaus auf die Arrangements des Bildungssystems, der Familienstrukturen, Lebensweisen, Konsumstile etc.

Historischer Bezugspunkt dieser Zeitdiagnose ist die Auseinandersetzung mit der tayloristisch-fordistischen Organisation von Arbeit: Hoch arbeitsteilige Produktionsabläufe, rigide und starre technisch-organisatorische Strukturen (Fließband), restriktive Arbeitssituationen mit geringen Qualifikationsanforderungen, hoher Arbeitsintensität und monotonen und belastenden Tätigkeiten haben vor allem in der Massengüterindustrie schon Ende der 1960er Jahre zu industriellen Konflikten geführt. Auch neue Anforderungen an die Flexibilität und Qualität der Produktion als Folge veränderter Konkurrenzsituationen auf den Weltmärkten haben bereits damals die Effizienz dieser Produktionsformen in Frage gestellt. Durch neue Formen der Arbeitsorganisation, durch Qualifizierung und bessere Arbeitsbedingungen sollte die so genannte Krise des Taylorismus bewältigt werden. Mit dem Mitte der 1970er Jahre begonnenen Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens versuchte auch der Staat dazu einen Beitrag zu leisten (vgl. zur Entwicklung dieses Programms u.a. Fricke 2004 und Oehlke 2004). Trotz einiger Erfolge in der Verbesserung von Arbeitsbedingungen (körperliche Entlastung, Befreiung von Taktbin-

und Beck (2000), die sie erneuerten. Damals wie heute hat die Gegenthese »Fortbestand der Arbeitsgesellschaft« die besseren Argumente und die empirische Evidenz auf ihrer Seite. So wird in dem im Jahr 2005 erschienenen ersten Band der Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung Deutschlands mit dem Titel »Arbeits- und Lebensweisen« festgestellt: »Deutschland bleibt eine Arbeitsgesellschaft. Erwerbsbeteiligung ist für die große Mehrheit der Bevölkerung die Aktivität, die ihre Lebensweise bestimmt und über ihre soziale Sicherung entscheidet. Daran haben bislang weder demografische Trends noch veränderte Lebensweisen, noch gesamtwirtschaftliche Unterbeschäftigung etwas Grundlegendes geändert. ... Die Zahl der Erwerbspersonen hat in Westdeutschland langfristig absolut wie relativ (als Erwerbsquote gemessen) zugenommen, während die der Nichterwerbspersonen leicht abnahm.« (SOFI; IAB; ISF München; INIFES (Hrsg.) 2005, S. 13-14.) Die Anzahl der Arbeitsplätze ist also nicht kleiner geworden, auch wenn das Arbeitsvolumen, d.h. die geleisteten Arbeitsstunden, auf Grund von Arbeitszeitverkürzungen in den letzten Jahrzehnten deutlich gesunken ist (vgl. dazu auch Sauer 2007).

dung am Fließband, Reduzierung von Monotonie etc.) gingen die organisatorischen Veränderungen nicht sehr weit. Insgesamt erfolgte die so genannte Arbeitsstrukturierung vor allem in einer leistungspolitischen Perspektive: tayloristische Starrheiten in der Nutzung von Arbeitskraft sollten angesichts veränderter Marktanforderungen überwunden werden (vgl. Altmann u.a. 1982). Dennoch brachten diese Initiativen eine Veränderungsdynamik in die damals noch relativ stabilen betrieblichen Strukturen und Verhältnisse.

Insofern können die 1970er Jahre als eine erste Phase der *Entdeckung* der Krise des Fordismus betrachtet werden. Die 1980er Jahre bezeichnen wir als *Inkubationszeit*, die von Suchprozessen und der partiellen Umsetzung neuer Rationalisierungsleitbilder und -konzepte gekennzeichnet ist. Beispiele dafür sind systemische bzw. prozess- und netzwerkorientierte Rationalisierungsansätze (Altmann u.a. 1986) oder die neuen Produktionskonzepte mit dem Leitbild der Aufwertung von Produktionsarbeit (»Ende der Arbeitsteilung?«, Kern/Schumann 1984). Erst Anfang der 1990er Jahre, die wir deswegen als *Umschlagsphase* bezeichnen, setzten sich nach einem tiefen Kriseneinschnitt sowohl Konzepte einer neuen Arbeitsteilung – Stichworte: flache Hierarchien, partizipatives Management – als auch Vernetzungskonzepte (meist auf der Basis weiterentwickelter Informationstechnologien) in breitem Umfang durch (Sauer u.a. 2005). Ähnliches gilt für die Tendenz einer Flexibilisierung von Arbeit: Sowohl die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden Mitte der 1980er Jahre entdeckt und breit debattiert (Mückenberger 1985), aber erst in den 90er Jahren forciert vorangetrieben.

Erst ab dieser Zeit verbanden sich neue Leitvorstellungen und institutionelle Restrukturierungstendenzen in neuartiger Weise miteinander. Ökonomische Restrukturierungsansätze, betriebliche Rationalisierungsleitbilder, Ab- und Umbau sozialer Sicherungssysteme und kulturelle Legitimationsmuster verdichteten sich zu einem ineinander greifenden Muster der Anpassung an die Krise des Fordismus. Sie verbanden sich mit so genannten Megatrends wie Globalisierung, Informatisierung, Individualisierung und Tertiarisierung, die zwar säkularen Charakter haben, aber in den 1990er Jahren mit dem institutionellen Umbruch einen qualitativen Schub erfuhren.

Schließlich lässt sich auf der Ebene der gesellschaftlichen Legitimationsmuster ein Umschlag feststellen: Mit der Durchsetzung eines »kulturellen Neoliberalismus« erhalten Maßnahmen einer politischen Deregulierung

ebenso wie die Restrukturierung von Unternehmen und Arbeitsformen ein legitimatorisches Fundament.

Mit unserer empirisch-historischen *Entgrenzungsthese* haben wir an regulationstheoretische Ansätze angeknüpft, die die »Regulationsweise« und damit Veränderungen auf der Ebene der Institutionen ins Zentrum ihrer historischen Periodisierungsversuche gestellt haben. Der Begriff der Entgrenzung hat sich in seinem Doppelcharakter als betriebliche Reorganisations- und Rationalisierungsstrategie (»Auflösung des Unternehmens«) und als Erosion fordistisch-tayloristischer Normalarbeit (»Entgrenzung von Arbeit«) offensichtlich als geeignet erwiesen, Vielfalt und Dynamik des historischen Strukturwandels von Arbeit einigermaßen adäquat zu erfassen (vgl. Kratzer u.a. 1998; Kratzer 2003; Sauer 2012). Mit ihm war es möglich, die realen Verschränkungs- und Integrationstendenzen betrieblicher Reorganisation und Rationalisierung in den 1990er Jahren mit ihren betriebsübergreifenden Konsequenzen für Arbeit und Beschäftigung und ihre Auswirkungen auf lebensweltliche Verhältnisse außerhalb der Erwerbsarbeit in den Blick zu nehmen. Es konnte auch gezeigt werden, dass die sich in diesen Jahren durchsetzenden Formen einer institutionellen Entgrenzung von Ökonomie und Arbeit jeweils Momente ihrer Begrenzung in sich aufgenommen haben, d.h. sich in Formen durchsetzen, die der Beharrlichkeit der Strukturen und auch der Widerstände der Akteure Rechnung tragen.

Die Offenheit des Entgrenzungskonzepts – auch als »empirisches Suchkonzept« – ermöglichte es, vorschnelle Unterscheidungen (z.B. in alt und neu) und visionäre Verallgemeinerungen zu vermeiden. Entscheidend ist, dass mit dem Entgrenzungsbegriff die historische Dimension gesellschaftlicher Umbruchprozesse erfasst wird, ohne dass der Ausgang der Entwicklung als grundsätzlich Neues bereits festgelegt ist. Er bleibt somit prinzipiell offen für die weitere Entwicklung. Damit unterscheidet sich das Entgrenzungskonzept von Ausformulierungen des »Neuen«, die den Umbruch bereits vollzogen sehen: sei es ein neuer Arbeits- (wie z.B. Wissensarbeit) oder Arbeitskrafttyp (Arbeitskraftunternehmer oder Symbolanalytiker), ein neues Strukturierungsprinzip (z.B. Netzwerk) oder gleich ein neuer Gesellschaftstypus (z.B. Informationsgesellschaft oder digitaler Kapitalismus).

Es ist inzwischen die Selbstverständlichkeit von Entgrenzung in der Praxis, die unsere Thesen als real wirksamen Prozess untermauern. Es gibt zwar erhebliche Differenzen über das »Wie« der stärkeren Verschränkung von Organisation und Markt, der intensivierten Kooperation zwischen Unternehmen, der Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeitszeit oder der

»Inbetriebnahme« subjektiver Kompetenzen und Ressourcen – das »Ob« steht aber nicht mehr zur Debatte. Konstitutives Merkmal der gegenwärtigen Phase des Umbruchs in der Entwicklung von Ökonomie und Arbeit ist jedoch nicht die – gleichsam grenzenlose – Entgrenzung, sondern die Institutionalisierung einer neuen, allerdings vielgestaltigen und instabilen Normalität gleichzeitiger Ent- und Begrenzung.

Es geht um einen grundlegenden Wandel von Erwerbsarbeit, in dem Ökonomie und Gesellschaft, Betrieb und Markt, Unternehmen und Arbeitskraft, Arbeit und Leben – durch Prozesse der Entgrenzung – in neuartiger Weise aufeinander bezogen sind. Man kann diesen radikalen Umbruch – der noch nicht an sein Ende gekommen ist – als »Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft« bezeichnen, der jedoch nicht das Ende der Arbeitsgesellschaft als solche einläutet, sondern der vielmehr in der Entwicklung von Arbeit selbst, in den weit reichenden Prozessen ihrer Veränderung, seinen Ausdruck findet.

1.2 Vermarktlichung – die permanente Reorganisation

Auch wenn es zur Charakterisierung des skizzierten Umbruchprozesses unterschiedliche Bewertungen gibt, so ist die Übereinstimmung doch relativ groß, wenn es um ein übergreifendes Entwicklungsmerkmal geht: Eine weitergehende Vermarktlichung scheint generell die Entwicklung moderner kapitalistischer Gesellschaften zu bestimmen.

Der Markt als generelles Steuerungs-, Organisations- und Allokationsprinzip gehört natürlich schon immer zu den zentralen Konstituenten kapitalistischer Gesellschaften. Was neu ist und die gegenwärtige Entwicklung charakterisiert, ist eine neue Stufe, eine neue Qualität der Vermarktlichung. Zunächst wird »Markt« oft nur als allgemeine Metapher verwendet, die eine umfassende Durchsetzung des Warencharakters der Arbeitsprodukte (Kommodifizierung) und des Konkurrenzprinzips meint oder auf eine weitergehende Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche abzielt. Als hoch generalisierte Kategorie steht Vermarktlichung auch für die gesellschaftliche Verallgemeinerung des ökonomischen Prinzips des marktförmigen Tausches ohne soziale Begrenzung – meist im Rückgriff auf die These des »disembeddedness« des Wirtschaftshistorikers Karl Polanyi (1944). Vor allem kultursoziologische Studien formulieren auf dieser Basis ihre Kritik am Neoliberalismus (z.B. Neckel 2008).

Etwas präziser – und bezogen auf betriebliche Reorganisationsprozesse – lässt sich *Vermarktlichung als ein neues Verhältnis von Markt und Betrieb* sowie von *Markt und Organisation* fassen: Während es in der Perspektive fordristischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen neue Unternehmensstrategien seit den 1990er Jahren darauf, den Markt zum Motor einer *permanenten Reorganisation* der Binnenstrukturen zu nutzen. Der Markt wird in seiner Kontingenz und Dynamik zum Strukturierungsmoment der betrieblichen Organisation. Marktprozesse werden zugleich instrumentalisiert und inszeniert und auf diese Weise auch strategisch genutzt. Vermarktlichung beschreibt eine *doppelte Bewegung der Reorganisation*: einerseits die Öffnung des Unternehmens in den Markt (von der möglichst unmittelbaren Marktanbindung von dezentralisierten Organisationseinheiten bis hin zur vollständigen Ausgliederung), andererseits die Hereinnahme von Markt- und Konkurrenzmechanismen in das Unternehmen entweder über erlös- und renditegesteuerte Profit-Center oder über die »Simulation« von Marktbeziehungen (»Internalisierung des Marktes«). Das Gestaltungspotential marktorientierter Reorganisation beruht nicht zuletzt auf der Variabilität und Flexibilität organisatorischer Strukturen, die wesentlich von den eingesetzten Informationssystemen abhängen. Moderne Informationssysteme ermöglichen es, Organisationsstrukturen zu dezentralisieren und gleichzeitig zentrale Entscheidungsstrukturen aufrechtzuerhalten und auszubauen (vgl. dazu Sauer/Döhl 1997; Moldaschl/Sauer 2000; Dörre 2001).

Es ist eine neue *marktzentrierte Produktionsweise* entstanden, die die hierarchische Kernstruktur des fordristischen Unternehmens radikal verändert. Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die *Abatzmärkte*, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den Preis setzte sich bereits in den 1980er Jahren durch. Vor dem Hintergrund von Markt-sättigung und verschärftem Wettbewerb, dem so genannten Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, verschärfte sich der Druck auf die Flexibilisierung – genauer: auf die Bewältigung des Zielkonflikts von Flexibilität und Effizienz (später erweitert um die wichtigen Kriterien »Zeit« und »Qualität«). Nicht mehr die technischen Erfordernisse und Kosten des Produktionsprozesses bestimmen, was im Betrieb geschieht, sondern die Ökonomie gibt Auskunft, was »der Markt hergibt«. Zu Beginn der 1990er Jahre waren es dann die *Beschaffungsmärkte* (Zulieferer- und Technikhersteller), die entlang der Wertschöpfungsketten reorganisiert wurden (Vernet-

zung, Unternehmensnetzwerke). Und mit der »Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft« verändert sich auch das Verhältnis von internen und externen *Arbeitsmärkten*, das u.a. in einer Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse seinen Ausdruck findet. Im selben Jahrzehnt wurde dann die Ausrichtung auf die globalen *Finanzmärkte*, also auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten zum dominanten Bezugspunkt einer Finanzialisierung der unternehmensinternen Prozesse. Sie hat zum Aufbau differenzierter Accounting- und Controlling-Systeme geführt, die die Kosten und Effizienz der einzelnen Prozesse im Unternehmen erfassen und nach Renditezielen steuern. Vermarktlichung verweist auf alle Marktbeziehungen und thematisiert insbesondere deren widersprüchliche Verhältnisse, die sich in einer Reihe von Inkonsistenzen und Konfliktfeldern in den Strategien der Unternehmen widerspiegeln (vgl. Kratzer/Sauer 2003).

Was bedeutet nun die Vermarktlichung konkret für das Unternehmen und die Beschäftigten? Eine Studie des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) hat die Maßstäbe der Marktsteuerung auf die griffige Formel der drei K's gebracht: Kennziffern, Konkurrenten, Kunden (vgl. Lehndorff/Voss-Dahm 2006).

Zunächst handelt es sich bei den *Kennziffern* um die tägliche Erinnerung an den Markt, die Entwicklung der Preise und die Lage des Unternehmens. Kennziffern stehen aber auch für die Finanzialisierung der internen Unternehmensstruktur: Die neue »Herrschaft der Zahlen« ist Folge und Voraussetzung für die orientierende Kraft der Finanzmärkte (vgl. Winold 2005). Kennziffern und Budgets, also ein über Preise gesteuertes Koordinationsinstrumentarium, werden zu Benchmarks für die Rentabilität einzelner Unternehmensbereiche, Abteilungen und in letzter Instanz jedes Arbeitsplatzes.

Inwieweit es gelingt, Kosten- und Renditeziele bis auf den einzelnen Arbeitsprozess herunter zu brechen und damit Organisationsgliederungen und einzelne Arbeitsplätze den Profitabilitätszielen des Gesamtunternehmens zu unterwerfen, ist gegenwärtig empirisch nur schwer nachzuzeichnen. Bislang sind wir auf einzelne Studien aus diversen Branchen angewiesen. Generell gilt jedoch: Kennziffern werden nicht mehr als Herrschaftswissen des Managements betrachtet, sondern im Gegenteil den Beschäftigten transparent vor Augen geführt.

Kennziffern und Benchmarks erreichen ihre Wirksamkeit vor allem im direkten Kosten- und Leistungsvergleich mit *Konkurrenten*. Das können so-

wohl Konkurrenten außerhalb als auch innerhalb der Unternehmensgrenzen sein. Am bekanntesten ist sicher der Druck, der über Standortkonkurrenz zwischen verschiedenen Werken ausgeübt wird. Eine besondere Form der Konkurrenz wird über das Outsourcing von Unternehmensteilen hergestellt, bei der die Grenzen zwischen den Organisationen verschwimmen und die Konkurrenz zwischen fragmentierten Beschäftigtengruppen in- und außerhalb des Unternehmens genutzt wird. Internalisierung und Instrumentalisierung der Konkurrenz fallen hier in vielen Fällen in eins. Das wirft die schwierige Frage auf, inwieweit und vor allem in welchem Umfang das Management in diesen Prozessen selbst noch Subjekt der Steuerung ist oder auch selbst zum Objekt, d.h. zu den Getriebenen der ablaufenden Prozesse wird.

Die Konfrontation mit den *Kunden*, die vor allem in den historisch früheren Phasen der Vermarktlichung im Zentrum stand, ist vielfach untersucht worden und es wurde auch überzeugend herausgearbeitet, dass Kundenbezug sich vom einfachen Marktbezug nicht nur unterscheidet, sondern in ein widersprüchliches Verhältnis (z.B. zwischen Kosten und Qualität) geraten kann (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002). Vor allem bei Dienstleistungen mit starkem Kundenkontakt prägen Konflikte zwischen Kunden und Kennziffern die Arbeitssituation von Beschäftigten. Dies gilt z.B. für IT-Dienstleister wie für Verkaufskräfte im Einzelhandel. Besonders massiv werden diese Konflikte bei personenbezogenen Dienstleistungen, wie es am Beispiel von Pflegetätigkeiten in mehreren Studien nachgewiesen wurde (vgl. Dunkel/Wehrich 2012).

Vermarktlichung beschreibt im historischen Verlauf von Restrukturierungsprozessen nur die eine Seite des Umbaus von integrierten, zentralistisch geführten Unternehmen mit einer eher planwirtschaftlichen Binnenstruktur. Strategien und Prozesse der *Dezentralisierung* sind die andere Seite. Dezentralisierung bezeichnet die organisatorische Seite der Desintegration hierarchisch strukturierter Unternehmenskomplexe: die Verringerung der Leistungstiefe, die Verlagerung von Kompetenzen zentraler Instanzen auf ausführende Stellen, die Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten (vgl. Faust u.a. 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; in der Betriebswirtschaftslehre: Schreyögg 1999). Vermarktlichung meint die Seite der Koordination und Steuerung durch den Markt und hat die Dezentralisierung zur Voraussetzung. Zusammen genommen wurde daraus auch die »marktgesteuerte Dezentralisierung«, die in der betriebswirtschaftlichen Diskussion als eines der zentralen »innovativen

Elemente« der Unternehmensreorganisation benannt wurde (vgl. Arbeitskreis »Organisation« 1996). Hierin wird ein radikaler Bruch zu den bisherigen Management- und Organisationslehren gesehen, die vom »Scientific Management über die Managementinnovationen US-amerikanischer Unternehmungen ... bis zu den jüngeren mathematischen oder informationstechnologischen Systemansätzen« immer an der »Steigerung der Fähigkeit zur Planung, insbesondere zur zentralen Planung« ausgerichtet waren (ebd., S. 628).

Auch die historische Tendenz der unternehmensübergreifenden *Vernetzung* basiert auf Prozessen der Dezentralisierung (Modularisierung, Segmentierung). Sie setzt an den in den 1980er Jahren entwickelten Formen systemischer Rationalisierung (vgl. Altmann u.a. 1986; Baethge/Oberbeck 1986; Sauer/Döhl 1994) an und treibt sie weiter in Richtung einer Organisation von Wertschöpfungsketten, bis hin zum Aufbau von *Unternehmensnetzwerken*. Vermarktlichung und die Herausbildung von Unternehmensnetzwerken wurden lange Zeit als unabhängige oder auch alternative Entwicklungsszenarien betrachtet. Inzwischen wird deutlich, dass »forcierte Vermarktlichung« und der Ausbau globaler Unternehmensnetzwerke sich zu einer Reorganisationsperspektive verbinden: Mechanismen der Marktsteuerung und der organisatorischen Netzwerksteuerung (früher auch als »Entmarktlichung« interpretiert) überlagern sich. Die Funktionsmechanismen der Marktsteuerung bleiben auch innerhalb der Netzwerke bestehen, erhalten jedoch zunehmend fiktiven, weitgehend instrumentellen Charakter.

Dieser Prozess wird getrieben durch die neuen Qualitäten in der Reorganisationsentwicklung: Neben der Kapitalmarktorientierung sind dies weitere Informatisierung und *Standardisierung*⁵ und vor allem, als treibendes

⁵ Dabei handelt es sich um eine neue Qualität in der Standardisierung von Strukturen, Systemen und Prozessen auf der Organisationsebene. Die neue Qualität liegt insbesondere im Ineinandergreifen verschiedener Standardisierungstendenzen in einer prozessbezogenen Perspektive: Es handelt sich 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 flexibel organisierter Prozesse sowie teil-selbständiger Einheiten (vgl. Kratzer u.a. 2008).

Moment, Globalisierung. Die Herausbildung transnationaler Unternehmen vollzieht sich, ebenso wie die Einbindung eines Unternehmens in globale Wertschöpfungsketten, zunehmend auf der Basis von weiterentwickelten *Informations- und Kommunikationstechnologien*. Diese schaffen zugleich die Bedingungen für die Einrichtung zentralistischer Koordinations- und Kontrollsysteme, die weltweite Transparenz und Zugriffsmöglichkeiten bieten.

Voraussetzung für die Wirksamkeit von Markt- und Konkurrenzmechanismen im Unternehmen oder in Unternehmensnetzwerken ist eine weitergehende Standardisierung der einbezogenen Prozesse, die diese im globalen Maßstab vergleichbar, bewertbar und austauschbar macht. 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 verknüpft 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, S. 10), die unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Tätigkeiten haben.⁶ 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. Diese bilden sozusagen den abstrakten Inhalt der informationstechnischen Standardisierung und Vermittlung von Organisations- und Arbeitsebene.

Vermarktlichung und Vernetzung haben bislang nicht dazu geführt, Unternehmen und Betrieb als Organisationseinheiten aufzulösen. Aber die Grenzen zwischen Betrieb und Markt, zwischen Markt- und Produktionsökonomie werden durchlässiger. Die wachsende Dynamik in der Verände-

⁶ 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) zu einer wesentlichen Leistungsanforderung.

rung der Außenbedingungen wird für die Unternehmen damit unmittelbarer wirksam und bestimmt in zunehmendem Maße die Art und Weise, wie sie strategisch darauf mit der Gestaltung ihrer Organisation reagieren. Reorganisation stellt nun nicht mehr – wie in der fordistischen Phase – die Ausnahme von der Regel dar, sondern sie wird zu einer permanenten Anforderung.

In der gegenwärtigen Phase *permanenter Reorganisation* stehen krisenhafte Entwicklungen im Vordergrund. Das liegt offensichtlich daran, dass die Reorganisationsprozesse durch widersprüchliche Elemente gekennzeichnet sind: etwa durch Dezentralisierung und Zentralisierung, wachsende formale Selbständigkeit und steigende ökonomische Kontrolle und Steuerung. Gleichzeitig werden die nichtintendierten Nebenfolgen bereits implementierter Reorganisationsmaßnahmen zum Gegenstand neuer Maßnahmen («reflexive Rationalisierung»). Es werden zwar Grenzen der Entwicklung deutlich, aber keine neuen stabilen Entwicklungslinien (vgl. Sauer 2010).

1.3 Indirekte Steuerung – der Kern der »Organisatorischen Revolution«

Mit der Vermarktlichung wird in den Unternehmen ein neuer Steuerungsmodus implementiert, der als *Indirekte Steuerung* bezeichnet wird (vgl. zum Konzept der Indirekten Steuerung Glißmann/Peters 2001). Das Neue an diesen Steuerungsformen besteht darin, dass sich das Management darauf »beschränkt«, den weiteren Rahmen (die technische Ausstattung, strategische Prioritäten etc.) festzulegen und spezifische Ziele vorzugeben (Umsatz, Erträge, Kosten, Termine u.ä.). Die konkrete Bearbeitung wird weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst überlassen. »Macht was ihr wollt, aber seid profitabel«, so lautet die zugespitzte Parole.

In den Unternehmen geht es demnach heute um die bewusste und planmäßige Nutzung von unbewusst, unplanmäßig und ungesteuert ablaufenden Prozessen für die Steuerung des Unternehmens. Das hierarchisch-bürokratische System der Steuerung von Unternehmen hat sich als Schranke für die Produktivitätsentwicklung erwiesen. Um sie zu überwinden, muss die Produktivität der Unternehmen auf ein neues Organisationsprinzip gründen.

Wir gehen von einem tiefgehenden Bruch in der Organisation von Unternehmen aus, mit dem sich nicht nur die Form, sondern das Prinzip von Unternehmensorganisation selbst ändert (vgl. u.a. Peters 1997; Sauer/Döhl 1997; Peters/Sauer 2005).⁷

Die These der Vermarktlichung oder der »Marktsteuerung« hat vor allem in herrschaftstheoretischer Perspektive eine Reihe von Irritationen ausgelöst. Zugespitzt wird Vermarktlichung zum einen als Verschwinden der betrieblichen Organisation interpretiert: Das Management ziehe sich zurück oder verstecke sich hinter den objektiven Marktzwängen, nehme also seine Führungsfunktion nicht mehr wahr. Genauso einseitig wie diese Vorstellung ist jedoch die andere Zuspitzung, Marktsteuerung sei lediglich ein neues Instrument in den Händen des Managements – »Markt« sei immer inszeniert und stelle nur einen Mythos zur Durchsetzung von Managementzielen dar (vgl. Lehdorff 2006). Gegen die Verabsolutierung wie gegen die weitgehende Relativierung von Marktsteuerung stehen die These und das Konzept der Indirekten Steuerung. Dessen Grundgedanke besteht darin, die Form der Abhängigkeit, in der sich der »freie Unternehmer« gegenüber seinen Rahmenbedingungen befindet, zur Steuerung unselbständig Beschäftigter zu verwenden. »Das Manöver hat zwei Seiten: Erstens reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und Überlebensbedingungen des Unternehmens (den »Markt«) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch (statt sie in der Kommandozentrale des Unternehmens abzufangen), zweitens macht die Unternehmensleitung sich selbst als eine zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend. Dieses Doppelmanöver versetzt die Arbeitgeber in die Lage, ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit tun zu lassen, was diese selber wollen. Vorausgesetzt allerdings, dass sie ihren Umgebungsbedingungen Genüge tun – wie es der selbständige Unternehmer gegenüber seinen Umgebungsbedingungen auch tun muss.« (vgl. Peters/Sauer 2006, S. 109)

Vermarktlichung ist nicht der »bloße Markt«, die Auflösung aller Organisation oder des Unternehmens. Und das Setzen von Rahmenbedingungen erfolgt nicht in der alten Anweisungsstruktur und ist auch nicht beliebig,

⁷ Konzeptionell arbeitende Accountants und Consultants haben in der US-amerikanischen Managementliteratur früh auf den revolutionären Charakter dieses Bruchs in der Unternehmensorganisation hingewiesen. 1996 sprachen z.B. einige Accountants von Coopers & Lybrand von einer »quiet revolution ... in corporate finance and accounting« (Walther u.a. 1996). Robert G. Eccles hatte für diese Revolution bereits 1991 im Harvard Business Review ein eigenes Manifest veröffentlicht (Eccles 1991/98).

weil der Unternehmer ja selbst Rahmenbedingungen ausgesetzt ist, die er nicht beliebig manipulieren kann. Viele sozialwissenschaftliche Debatten kreisen schon lange um das Verhältnis von Organisation (Hierarchie) und Markt und die darin stattfindenden Veränderungen (vgl. z.B. Sydow 1992; Messner 1995; Beckert u.a. 2007). Das Konzept der Indirekten Steuerung ist der Versuch, die darin liegende revolutionäre Qualität für die Veränderung der kapitalistischen Herrschaft herauszuarbeiten. Es geht nicht einfach um mehr Markteinfluss und auch nicht nur um einen Formwandel der alten Kommandostruktur, sondern um etwas Neues.

Im Gegensatz zum hierarchisch-bürokratischen System der Steuerung von Unternehmen⁸ erreicht dieses neue Prinzip organisiertes Handeln nicht mehr durch Unterordnung des eigenen Willens, sondern durch dessen Funktionalisierung für den Organisationszweck. »Unter Indirekter Steuerung verstehen wir eine Form der Fremdbestimmung von Handeln, die sich vermittelt über ihr eigenes Gegenteil, nämlich die Selbstbestimmung oder Autonomie der Individuen, umsetzt, und zwar so, dass sie dabei nicht nur auf explizite, sondern auch auf implizite Anweisungen sowie auf die Androhung von Sanktionen verzichten kann.« (Peters/Sauer 2005, S. 24) Diese Form Indirekter Steuerung kann als *dialektischer Grenzfall von Herrschaft* gefasst werden. Der springende Punkt besteht darin, dass zusammen mit der unternehmerischen Autonomie auch die Form der unternehmerischen Unfreiheit – das Beherrscht-Werden durch verselbständigte Prozesse – in abhängige Beschäftigungsverhältnisse übertragen werden. Exakt diese Form von Heteronomie wird nun für die Funktionalisierung des eigenen Willens der Beschäftigten genutzt. Die »sachliche Abhängigkeit«, der sie als Verkäufer ihrer Arbeitskraft unterworfen sind, charakterisiert nun auch ihre Situation im unmittelbaren Produktionsprozess. Vereinfacht gesagt: Die Individuen sollen nicht mehr tun, was ihnen gesagt wird; sie sollen vielmehr selbständig auf Rahmenbedingungen reagieren, die sich einerseits aus den unkontrollierbaren, ständig wechselnden Konkurrenzbedingungen des Unternehmens am Markt und andererseits aus der unternehmensinter-

⁸ Die hierarchisch-bürokratische Form der Unternehmensorganisation ist selbst eine spezifisch historische: Aus dem historisch vorgefundenen Fabrikssystem entwickelt sich in Deutschland nach dem Ersten Weltkrieg eine betriebsförmige, kalkulierbare, rechenhafte Organisation der gesellschaftlichen Produktion. Hierarchie als fordistisch-kapitalistische Form organisierter Herrschaft wird kalkulierbar: als »Chance für einen Befehl bestimmten Inhalts bei einem angebbaren Personenkreis Gehorsam zu finden« (Max Weber).

nen Definition von Erfolgsmaßstäben und Strukturen (Benchmarks, Kennziffern, Segmentierung von Unternehmen) durch das Management ergeben. Durch die Konfrontation mit unternehmerischen Problemstellungen befinden sich die Individuen in einer Lage, in der sich bei ihnen »von selbst« – spontan – unternehmerische Handlungsmotive herausbilden (vgl. Peters 2001; Peters/Sauer 2005).

Wir haben dieses neue Organisationsprinzip schon sehr früh in der herrschaftsförmigen Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und Unternehmensnetzwerken gefunden und als »Kontrolle durch Autonomie« beschrieben (Sauer/Döhl 1994). Als neuer Steuerungsmodus in den Unternehmen konfrontiert er die abhängig Beschäftigten in unmittelbarer Weise mit dem (äußeren/innerbetrieblichen) Markt. Das Prinzip der *Selbstorganisation* als Komplement zur Indirekten Steuerung überlässt dem Beschäftigten die Transformation seines Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung, d.h. er muss seine Verfügbarkeit, seine Leistungserbringung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern. Dies ist entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von immer weniger vorhersehbaren und sich dynamisch verändernden Anforderungen.

Indirekte Steuerung bringt die Individuen in eine Lage, in der sie selber die Perspektive des Unternehmens auf sich einnehmen und in der sich ihre eigenen Kräfte und sozialen Beziehungen in »Ressourcen« des unternehmerischen Erfolgs verwandeln. Die eigenen Vermögen erscheinen ihnen dann auch als ihr »persönliches Kapital«, das sie ökonomisch-rational zur Wahrung der eigenen Selbständigkeit als »Unternehmer ihrer selbst« einzusetzen hätten (vgl. Stadlinger 2003). In seiner Rolle als Entrepreneur im ökonomischen Überlebenskampf hat der Beschäftigte den Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in seinem eigenen Kopf auszutragen. Der abhängig Beschäftigte gerät in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst und muss sich mit der Ambivalenz seines Willens auseinandersetzen (vgl. dazu im Folgenden unter 2.3).