

EIN BESSERES SELBST WERDEN

Betroffenheit, Zusammenhänge und Lösungsansätze

Ramón Reichert

Mit „Unternehmenskultur“ und „Kommunikationsmanagement“ etabliert sich gegenwärtig ein neuer common sense betrieblicher Sozialtechnologie. Arbeitslose sollen als ihre eigenen Manager Vermittlungsarbeit übernehmen.

Vertraut man der gegenwärtigen Managementliteratur, dann arbeiten wir nur noch, um unsere persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen, Spaß zu haben und alltäglich mit neuer Begeisterung ans Werk zu gehen. Für uns alle, so versprechen die Schlagwörter der neuen positiven Unternehmenskultur, bedeutet dieser Wandel die Chance für mehr Persönlichkeit und mehr Identifikation.

Arbeit macht Freude

Anstelle der traditionellen Autoritätskonzepte menschlicher Arbeit treten partizipative, betriebliche Sozialtechniken, die das schöpferische Potential der MitarbeiterInnen den unternehmerischen Zielen zuführen. Arbeit soll demnach endlich vom biblischen Motiv der „Mühe“ und der „Last“ befreit werden. Auch die tayloristisch-bürokratische Betriebsordnung des „Dienstes nach Vorschrift“ soll, wenn nicht ganz aufgehoben, so doch nur den minder qualifizierten ArbeitnehmerInnen vorbehalten sein. Im Taylorismus und Fordismus wurde die menschliche „Arbeitskraft“ auf elementare physikalische Äußerungen reduziert. Humankapital wurde als „Motor“ oder „Kraftquelle“ instand gehalten. Doch bald nach dem 1. Weltkrieg, unter dem Eindruck der Kriegsneurosen, wurden auch die informellen Beziehungen im Betrieb zum Gegenstand des Wissens. In den 20er Jahren untersuchten Industriosozologen in den mittlerweile beispielhaft gewordenen Studien zum Human-Relations-Management den Zusammenhang von frühkindlichem Trauma und Stückzahlproduktion¹. Der Arbeiter als Gegenstand des Wissens besteht seither aus „Sozialbedürfnissen“, „Arbeits(un)zufriedenheiten“ oder „unbewussten Abwehrreaktionen“. Diese Aspekte des Produktivismus aufnehmend, rückt im Postfordismus eine subtilere Beziehung zwischen Kapital und Arbeit ins Zentrum der Unternehmensstrategien. Nämlich jene allgemeinemenschliche Liebe zur Arbeit, welche sich vermittels der Begriffe wie „Anteilnahme“, „Aktivität“, „Interesse“, „Leistungsfreude“, „Verantwortung“, „Bereitschaft“ oder „Begeisterung“ und als ein persönliches Verhältnis eines Subjektes zu seiner Arbeit zu bewähren hat.

Geht es nach den 96 befragten Experten der österreichischen Delphi-Studie „Neue Organisations- und Arbeitsformen“ (1998), verlange eine „optimale Nutzen-Beziehung perfekte Arbeitnehmer, die immer und überall verfügbar sind“². „Diese Entwicklungen“, so heißt es weiter, „gehen weit über die Arbeitsorganisation hinaus und werden die gesamte Lebensorganisation durchdringen. Neue Identitätsanforderungen an Personen werden sich stellen und es wird kaum noch geschützte Freiräume geben.“

Diesen Bekenntnissen zum „ganzheitlichen“ Ansatz liegt eine simple Gegenüberstellung von negativer „äußerer Sanktion“ und positiver „innerer Motivation“ zugrunde. Alles, was von „außen“ kommt, wird als „repressiv“ abgelehnt. Arbeit als „innerer Gewissenskonflikt“ hingegen ist „positiv“ und „produktiv“. *In den so genannten postfordistischen Unternehmensstrategien gilt es also, nicht zu unterdrücken, sondern eine fördernde Macht zu entfesseln, um jeden Einzelnen zu motivieren, sein gesamtes Potential der Produktion zur Verfügung zu stellen.* Das Prinzip dieser Unternehmensstrategie ist es, die „Lust“ mit dem „Nutzen“ optimierend zu verknüpfen.

Der der Umwandlung von Arbeitslust in Nützlichkeit zugrunde liegende Schlüsselbegriff ist das „menschliche Bedürfnis“, von dem der französische Philosoph Michel Foucault sagte, es sei „ein sorgfältig gepflegtes, kalkuliertes und ausgenutztes politisches Instrument“³. In den Schriften zur Personalauslese und -führung ist es mittlerweile Gewohnheitsrecht, ein universellemenschliches Bedürfnis nach Erfolg und Anerkennung der eigenen Leistung vorauszusetzen. Behauptet wird, es gäbe einen homo oeconomicus als freies, mit dem „Bedürfnis“ nach „Erfolg“ und „Konsum“ ausgestattetes Wesen. Schließlich wird diesem menschlichen Charakter- und Wesenszug ein moralisches Urteil

¹ Walter Emil Busch: Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960. Stuttgart 1989.

² Hernstein, zusammen mit Conger, in: Delphi-Studie über neue Organisations- und Arbeitsformen. Wien 1998.

³ Michel Foucault: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt/M. 1977.

zugrunde gelegt, wodurch endlich der „Freiwilligkeit“ zu arbeiten, das Gute an-Sich unterstellt werden kann. Fertig ist der Zynismus von der menschlichen „Leistungsfreude“ als Ressource unternehmerischen Wachstums. Vorbei seien die düsteren Zeiten der Stücklohnprämien, der Intensivierung der Arbeit, der Betriebshierarchie, denn die neue psychologische Menschenführung - geht es nach den Bekenntnissen der liberalen Technologen der Business Ethics - gründet sich auf dem management by love oder dem management by joy. Schließlich hat aber auch der „Spaß“ an der Arbeit eine Kehrseite, insofern er ein wesentliches Auslesekriterium darstellt, nämlich für eine bestimmte Arbeit „geeignet“ - oder eben „ungeeignet“ - zu sein.

„Starke Demokratie“

Ein politischer Kampf durchzieht die Formung des besseren Selbst. Während linksliberale AutorInnen und PolitikerInnen tendenziell Arbeit als Problem von individueller „Selbstbestimmung“ thematisieren, polemisieren konservative PolitikerInnen gegen die „schicke Selbstverwirklichung“. Das Konzept der starken Demokratisierung der konservativen ÖVP im Umkreis von Andreas Khol propagiert eine wirtschaftskonservative „Law-and-Order-Politik“. Vorbild derlei Bekenntnisse zur „starken Demokratie“ sind die ausschließlich auf moralischer Verpflichtung aufbauenden Schriften der amerikanischen Kommunitarier. Politikberater der US-Regierung wie Benjamin Barber oder Amitai Etzioni beklagen einen ausgeprägten Individualismus als Tendenz zu politischer Apathie. Da mit diesen liberalen Individuen kein Staat zu machen ist, zielt die strong democracy auf die Reaktivierung von Bürgersinn⁴.

Daran anschließend zeugt Khols Programmatik „Mein politisches Credo“⁵ von einem zutiefst negativ konnotierten Wertekatalog, dessen Menschenbild von einem hedonistisch-sündhaften Wesen ausgeht, darin alle „Übel des Staates“ liegen. Daher müssten „Gesetzestreue und Pflichterfüllung“ Platz greifen, die durch den „einen Solidardienst an der Gemeinschaft“ in Kasernen gedrillt werden. Organisiert in einer Zivilarmee sollen junge Männer wie dazumal in work houses, Arbeit im „Dienst an den Nächsten“ anstelle der Wehrpflicht ableisten. An diesem Punkt wird deutlich, dass durch das Konzept der „aktiven Beteiligung“ nicht nur die Gesellschaft, sondern auch der „Mensch“ wertemäßig zugerichtet werden soll.

Wer „aktiv“ ist, der ist „dabei“, lautet das Bekenntnis der erfolgsorientierten „Bürgergesellschaft“. *Wer nicht „aktiv“ ist, der ist „passiv“, in der psychologischen Version nicht „willens“ und folglich selbst schuld.* Der Begriff des „aktiven“ Bürgers ist gegenwärtig Norm gesellschaftlicher Anerkennung auf breiter Ebene. *Wenn Aktivität ein Maßstab für die Zugehörigkeit als Arbeitswillige und in der Folge als BürgerInnen ist, werden dann die Lethargischen, die Apathischen und die Entfremdeten ausgeschlossen?* Das Problem an der Betonung des Aktivismus ist, dass das eigene Entscheidungsrecht immer wieder von Neuem durch die Beteiligung bekräftigt und gerechtfertigt werden muss.

Die Auslese der Aktiven

Auch die Konzepte aktiver Arbeitsmarktpolitik, wie die 1999 neu vom AMS herausgegebene „Praxismappe“, fußen auf dem Prinzip der „starken Demokratie“, darin Privatinteressen so reformuliert werden, dass sie dem öffentlichen Vorteil genügen.⁶ Allerdings geht es hier weniger um den moralischen „Dienst an der Gemeinschaft“, sondern darum, Arbeitssuchende als UnternehmerInnen ihrer Selbst auf der Grundlage von rationalen Entscheidungen zu definieren. Betrachtet man das Konzept der „aktiven“ Arbeitsmarktpolitik und der damit verknüpften Mobilisierung des/der Arbeitssuchenden unter ökonomischen Gesichtspunkten, dann liegt ihm/ihr das Motiv der Kostensenkung staatlicher Administration zugrunde. Darin sollen die Such- und Transaktionskosten mittel- und langfristig zu Lasten des/der Arbeitssuchenden umgeschichtet werden.

In der vom „Arbeitsmarktservice“ 1997 herausgegebenen Broschüre „Tipps für Arbeitssuchende“ wird an Arbeitslose appelliert, sich als UnternehmerInnen des eigenen Humankapitals zu organisieren: „Vom Arbeitslosen zum professionellen Manager. Fühlen Sie sich als ihr eigener Manager.“⁷ Das Konzept des österreichischen Arbeitsmarktservice besteht auf einem Wirtschaftssubjekt, das „aktiv“ (Job seeker) die Arbeitssuche als „Ganztagesbeschäftigung“ übernimmt.

⁴ Benjamin B. Barber: Strong Democracy. Participatory Politics for a New Age. Berkely/Los Angeles/London 1984.

⁵ Andreas Khol: Mein politisches Credo. Aufbruch zur Bürgergesellschaft. Wien 1998.

⁶ Arbeitsmarktservice Österreich: Die Praxismappe. Arbeitssuche Schritt für Schritt. Wien 1999.

⁷ Arbeitsmarktservice Österreich: Tipps für Arbeitssuchende. Ratgeber für Arbeitssuchende. Wien 1997.

Der oder die Arbeitssuchende muss sich als „Manager“ erst bewähren und täglich „bereit“ sein, in die Erhaltung und Bildung des eigenen Humankapitals zu investieren, denn „Arbeit finden heißt arbeiten“. Doch im Gegensatz zur autochthonen Führungspersönlichkeit an der Firmenspitze beschränkt sich im Konzept des „Arbeitsmarktservice“ der Selbstbegriff der/des Arbeitssuchenden auf die Wiedererlangung von „Selbstachtung“, „Selbstpräsentation“ und „Selbstvertrauen“. In Rollenspielen wird also angemessenes Verhalten für Einstellungsgespräche trainiert, damit „Selbstdarstellung“ zur Routine wird. Die Formierung „arbeitswilliger“ Subjektivität ist in der Hauptsache Gewissensarbeit, zu der sich der/die Arbeitssuchende konstant und kontinuierlich in einem „Ganztagesprogramm“ zu bekennen hat: „Von dem Sie am Abend sagen können: Ich habe intensiv für meinen Erfolg gearbeitet“.

Der oder die Arbeitssuchende soll also motiviert sein, mehr Such- und Transaktionskosten auf sich zu nehmen, damit diese seitens des Arbeitsmarktservice eingespart werden können. Da im Bereich der Arbeitslosenbetreuung eingespart wird, sollen Arbeitssuchende als ihre eigenen „Manager“ Vermittlungsarbeit übernehmen. Nicht länger wird die Problematik des Arbeitsmarktes in Begriffen der Solidarität oder der Wohlfahrt im Kontext eines durch die Bande organisatorischen und sozialen Lebens beschrieben. Arbeitssuche soll eher aktiv und individualistisch als passiv und abhängig sein. Arbeitssuchende sollen fortan Individuen sein, deren Arbeitssuche sich in der freien Ausübung persönlicher Wahl zwischen einer Vielfalt von Möglichkeiten zu bewähren hat. Indem die Wahlfreiheit des/der Einzelnen erweitert und hervorgehoben wird, kann der Umstand, keinen Arbeitsplatz gefunden zu haben, als Misserfolg persönlicher Entscheidungsfreiheit umgedeutet werden.

In der politischen Debatte der österreichischen Boulevardmedien wird Arbeitslosigkeit schließlich zur Einzeläterthese ausgebaut. Dadurch wird das komplexe gesamtwirtschaftliche Problem freiwilliger, konjunktureller, struktureller, saisonaler oder versteckter Arbeitslosigkeit auf persönliche Schicksale verkürzt. *Um das Argument des Parasiten, der immer auf Kosten der Gesellschaft lebt, verkaufen zu können, werden Arbeitssuchende zu EinzeläterInnen stilisiert, die außerhalb der Gesellschaft stehen.* Sämtliche Feindbilder und Ressentiments entzünden sich am Problem der Sucharbeitslosigkeit. Nehmen Arbeitssuchende nach Aufgabe von Arbeitsplätzen längere Suchzeiten in Kauf, um entsprechend bessere neue Arbeitsplätze zu finden, spricht man von Sucharbeitslosigkeit.⁸ Unterstellt wird in diesem Zusammenhang, dass die von ihr Betroffenen nicht wirklich „aktiv“ Arbeit suchen. Letztendlich läuft alles darauf hinaus, den als EinzeläterInnen vorgeführten Betroffenen eine krude Psychologie, sie „wollten ohnehin nicht wirklich arbeiten“, zu unterstellen.

„Sanfte Zwänge“

In der neuen „herrschaftsfreien“ Betriebskommunikation soll jedeR „frei“ reden, darf sich niemandem mehr unterwerfen, sondern muss ein „Leistungs- und Kooperationsverhalten“ zeigen. Rationalisierung durch Kommunikation, heißt das Motto des brandneuen Managements.⁹ Bedingung, dass man in die „herrschaftsfreie“ Betriebsfamilie aufgenommen wird, ist, dass man sich „aktiv“ und „sachlich“ einbringt und permanent „Problemverhalten“ zeigt. Es geht darum, die Sache des Betriebs zur persönlichen Sache zu machen, kontinuierlich und regelmäßig darüber nachzudenken, wie man die Arbeit „besser“ machen könne, oder wie man die Produktionsmittel effektiver einsetzen könne. Unternehmerseits können durch das persönliche „Engagement“ betriebliche Kontroll- und Planungskosten gesenkt werden.

Im Gegensatz zum tayloristischen Konzept der möglichst vollständigen Planung der Arbeit (der Einzelne als „Rad“ unterwirft sich dem Betrieb als „Maschine“), fördert der Ansatz der „Motivationstheorie“ die individuellen Eigenschaften der Arbeitenden. Um auch auf die informellen Beziehungen im Betrieb zugreifen zu können, wird ein neues Vokabular des Psychologismus und Biographismus notwendig: „Begabung“, „Talent“, „Kreativität“, „Phantasie“, „innere Konflikte“ und „Widersprüche“, „Flexibilität“, „Selbstdisziplin“, „Selbstverantwortung“, „Anpassungsfähigkeit“, „Einfügung“, „Gruppenzugehörigkeit“ etc. Für die Unternehmerpersönlichkeit ist Arbeit nicht länger notwendig als eine Einschränkung der Freiheit des Individuums, seine Möglichkeiten durch Streben nach Autonomie, Kreativität und Verantwortung zu erfüllen.¹⁰ Es gibt keine Schranke mehr zwischen dem Ökonomischen, dem Psychologischen und dem Sozialen. In den Programmschriften des Managements ist das psychologische Erfüllungstreben jedes einzelnen Arbeitnehmers und jeder einzelnen Arbeitnehmerin

⁸ Unter dem Gesichtspunkt, dass rascher technischer Wandel Humankapital vernichtet und dadurch zu Arbeitslosigkeit führt, wird ein größerer Prozentsatz der Arbeitskräfte arbeitslos, weil sie auf neue Berufe umlernen müssen. Umlernen auf einem hoch spezialisierten Arbeitsmarkt erfordert demzufolge einen komplexen Suchprozess, weit komplexer als in der traditionellen Sucharbeitslosigkeit.

⁹ Catherine Casey: *Work, Self and Society. After Industrialism.* Routledge, London/New York 1995.

¹⁰ Peter Baumann: *Macht und Motivation. Zu einer verdeckten Form sozialer Macht.* Opladen 1993.

von Leistungsfreude durchdrungen, die sich idealtypisch mit erhöhter Produktion (Stückzahl-Output) und gesteigerter Konkurrenzfähigkeit deckt.

Um festzustellen, dass die MitarbeiterInnen sich auch wirklich „frei“ äußern wollen und auch nichts unversucht lassen, ihren „kreativen In-Put“ dem Betrieb zu integrieren, werden regelmäßig „Workshops“, „Persönlichkeitstrainings“, „Kommunikationsseminare“ und dergleichen mit ihnen durchgeführt. *Während der Begriff „Motivation“ für die mittlere Führungskraft der Anlass ist, sich selbst durch „phantasievoll“ und „schöpferische Zerstörung“ zu verwirklichen, bedeutet er für die GruppenarbeiterInnen in der Fertigung bloß die „Bereitschaft“, sich zu unterwerfen.* „Motivation“ heißt hier weniger „spielerische Innovation“, sondern eine „positive Einstellung“ zur innerbetrieblichen Herrschaftsbeziehung unter Beweis zu stellen. Freilich bleibt auch hier das „kritische Potential“ der MitarbeiterInnen auf die Optimierung des effektiven Einsatzes der Produktionsmittel und -wege und dergleichen beschränkt. Trotz „flacher Hierarchien“ bleibt das Nachdenken über die Produktionsverhältnisse und die aus ihr resultierenden, einseitigen Gewinn- und Profitt differenzen wohl weiterhin ein Privileg der Kapitäne des Kapitals.

Selbstbestimmt und eigenverantwortlich

Das Prinzip der „selbstbestimmten“ und „eigenverantwortlichen“ Arbeit in der Gruppe ohne Vorgesetzte (halbautonome Gruppenarbeit, quality circle etc.) soll den Beteiligten als Illusion dienen, nicht mehr für den Vorgesetzten, sondern für sich selber zu arbeiten. *In der partizipativen Organisation geht es darum, dass jede und jeder Einzelne ständig darüber nachdenkt, was er oder sie zum Unternehmenserfolg beitragen, wie er oder sie also Verschwendung vermeiden, effizienter arbeiten und Verbesserungen selber umsetzen könnte.* „Selbstverantwortliche“ MitarbeiterInnen sollen dabei permanent die Unternehmensziele vor Augen haben: auf Anschlagetafeln („Visuelles Management“) werden die Aktionspläne, Erfolge und Mißerfolge der „autonomen Gruppen“ im Betrieb ausgehängt, damit namentlich öffentlich wird, wer HeldIn oder VersagerIn der Arbeit ist. Dadurch wird das Leistungsverhalten individualisiert, wodurch jede und jeder Einzelne für ihren bzw. seinen persönlichen Mißerfolg verantwortlich ist und zur Rechenschaft gezogen werden kann. Persönlich verantwortbarer Erfolg wie Mißerfolg basiert bekanntermaßen auf dem Prinzip der individuellen Zurechnungsfähigkeit. Grundlage erfolgreicher persönlicher Performance ist nicht der gute Wille, sondern das schlechte Gewissen, nicht genug gearbeitet zu haben, aus Eigenvorteil Überstundenbezahlung zu reklamieren und noch nicht wirklich „das Beste“ aus sich heraus geholt zu haben. Die Kehrseite erfolgreicher Personality ist das isolierte Versagen des Entrepreneurs. Was bleibt, sind einsame Schuldvorwürfe, die gegen sich selbst gerichtet sind.

Die Rede vom persönlichen Bezug zur Arbeit ist nicht bloß Ausdruck einer Wunschvorstellung, sondern vielmehr Rechtfertigungsgrund für eine mittelfristige Bewertung der „Arbeitseinstellungen“ der ArbeitnehmerInnen. In der Unternehmenskultur werden die ArbeitnehmerInnen „ganzheitlich“ transparent. In „klinischen Tiefeninterviews“¹¹ wird das unternehmenskulturelle „Patchwork“ erhoben und in Tabellen, Grafiken, Schaubildern, Diagrammen und Organigrammen überblickbar. Auf dessen Basis kann das Management die zwischenmenschlichen Probleme und Folgen für den Betrieb diagnostizieren und das „kreative Potential“ in das Streben der Firma kanalisieren. Psychologische BeraterInnen der Organisation stellen die Techniken für die Darstellung der kulturellen Welt des Unternehmens hinsichtlich seines Erfolges in der Kapitalisierung der Motivationen seiner MitarbeiterInnen bereit. Die ExpertInnen für „Humanität“ und für den „Humanen Faktor“ erfinden eine Reihe von Wissensstrategien, um diesen Programmen Wirksamkeit zu verleihen: Techniken zur Förderung der Motivation durch den Bau eines Wertesystems innerhalb der Firma, zur „Ermunterung“ internen Wettbewerbs durch die Arbeit, zur „Anreizung“ individuellen Unternehmertums durch neue Formen gegenseitiger Personalbewertung in den „halbautonomen Arbeitsgruppen“. Durch das eingeübte Rollenverhalten soll Leistungsverhalten zur unermüdlichen Gewissensfrage werden: Nicht aufhören, an sich selbst zu arbeiten.

Zusammenfassend kann man schließen, dass durch die Kultivierung des Unternehmens und des Marktes die ökonomischen Verhältnisse und Zwänge, denen ArbeitnehmerInnen unterworfen sind, ausgeblendet werden. Die Arbeit geht also für jene gewiss nicht aus, die die Kritik an der herrschenden politischen Ökonomie herstellen.

*Dr. Ramón Reichert ist Philosoph und Kulturtheoretiker, Univ. Ass. am Institut für Medien/Medientheorie, Kunstuniversität Linz und Lehrbeauftragter an den Universitäten Salzburg, Wien und Zürich, mit den Forschungsschwerpunkten: Politische Philosophie, Ästhetik subversiver Praxis, Wissenschaftsgeschichte und –theorie
Kontakt: ramon.reichert@ufg.ac.at*

¹¹ Edgar H. Schein: Organizational culture and leadership. San Francisco/Washington 1992