

Heiner Minssen

Arbeit in der modernen Gesellschaft

Eine Einführung

LEHRBUCH

STUDENTEXTE ZUR SOZIOLOGIE



Heiner Minssen

Arbeit in der modernen Gesellschaft

Studientexte zur Soziologie

Herausgeber:

Heinz Abels, Nina Baur, Werner Fuchs-Heinritz, Wieland Jäger, Uwe Schimank,
Rainer Schützeichel

Die „Studientexte zur Soziologie“ wollen eine größere Öffentlichkeit für Themen, Theorien und Perspektiven der Soziologie interessieren. Die Reihe soll in klassische und aktuelle soziologische Diskussionen einführen und Perspektiven auf das soziale Handeln von Individuen und den Prozess der Gesellschaft eröffnen. In langjähriger Lehre erprobt, sind die Studientexte als Grundlagentexte in Universitätsseminaren, zum Selbststudium oder für eine wissenschaftliche Weiterbildung auch außerhalb einer Hochschule geeignet. Wichtige Merkmale sind eine verständliche Sprache und eine unaufdringliche, aber lenkende Didaktik, die zum eigenständigen soziologischen Denken anregt.

Heiner Minssen

Arbeit in der modernen Gesellschaft

Eine Einführung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Katrin Emmerich

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-17211-8

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Finanzmarkt-Kapitalismus und Vermarktlichung	17
3. Die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit	31
3.1 Das Problem.....	31
3.2 Die Funktion des Personalmanagements bei der Lösung des Transformationsproblems	36
3.3 Betriebliche Sozialordnung und psychologischer Vertrag	43
4. Dezentralisierung und Flexibilisierung	49
4.1 Entscheidungen in Organisationen.....	49
4.2 Strategische Dezentralisierung.....	55
4.3 Entgrenzungen von Arbeit	59
4.3.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit	60
4.3.2 Flexibilisierung des Arbeitsortes	68
4.3.3 Krise des Normalarbeitsverhältnisses?.....	70
4.3.4 Entgrenzungen und die Bedeutung von Bindungen	73
5. Reorganisation der Arbeit	79
5.1 Vom Taylorismus zur schlanken Produktion	79
5.2 Formen operativer Dezentralisierung.....	82
5.3 Partizipation und diskursive Koordinierung	89
6. Dienstleistungsarbeit	93
6.1 Merkmale von Dienstleistungen	93
6.2 Die Problematik der Bestimmung von Dienstleistungsarbeit: Das Beispiel Wissensarbeit und Arbeit in Call Centern.....	95
6.3 Vermarktlichung im Dienstleistungsbereich	99
7. Der Arbeitskraftunternehmer	109
8. Subjektivierung der Arbeit	117
8.1 Die Bedeutung subjektiver Eigenschaften und Fähigkeiten im Arbeitsprozess.....	118
8.2 Veränderungen in der Gestaltung von Lohn und Leistung	123
8.3 Anerkennung und Leistung	129
8.4 Veränderungen des psychologischen Vertrages.....	132

9. Arbeitsmarkt, Ausbildung und Weiterbildung.....	137
10. Management und Karriere.....	149
11. Neue Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung	161
11.1 Veränderungen im System der industriellen Beziehungen.	161
11.2 Verbetrieblichung: Interessenregulierung auf der betrieblichen Ebene	165
11.3 Betriebsräte als Co-Manager.....	170
12. Schlussbetrachtung	175
13. Literatur.....	179

1. Einleitung

Es ist noch gar nicht so lange her, dass mit der Behauptung, der Arbeitsgesellschaft ginge die Arbeit¹ aus (Dahrendorf 1983), generell die Bedeutung von Arbeit bestritten wurde. Zwar kann wohl nicht mehr umstandslos von der modernen Gesellschaft als Arbeitsgesellschaft gesprochen werden, also einer Gesellschaft, die auf Massenproduktion und -konsumtion beruhte und flankiert wurde durch soziale Sicherungssysteme, lebenslange Anstellung bei einem Arbeitgeber und einer weitgehenden Vollbeschäftigung. Diese Gesellschaftsformation, in der Arbeits- und Industriesoziologie manchmal auch als Fordismus bezeichnet, ist mit den 1980er-Jahren aus einer Reihe von Gründen, auf die noch eingegangen wird, an ihr Ende gekommen. Doch der herausragenden Bedeutung von Arbeit auch in der heutigen – modernen – Gesellschaft tut dies keinen Abbruch. Arbeit ist Grundlage für die Teilhabe an gesellschaftlicher Wohlfahrt; nur durch Arbeit werden Personen mit Einkommen versorgt, über die Entlohnung einer Tätigkeit erfahren sie Anerkennung auf der gesellschaftlichen Ebene (Kropf 2005: 169) und das soziale Prestige eines Menschen in modernen Gesellschaften beruht ganz wesentlich auf Arbeit (Voswinkel 2005a: 244). Grund genug also, sich mit Arbeit in der modernen Gesellschaft ausführlicher zu beschäftigen.

Allerdings ist dies schwieriger als es zunächst scheint. Die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung, namentlich die Arbeits- und Industriesoziologie, hat, was schon immer ihre Stärke war, mit zahlreichen empirischen Studien eine Vielfalt von Befunden zutage gefördert, die zeigen, wie und unter welchen Bedingungen gearbeitet wird. Das Problem freilich ist: diese Befunde sind je nach Untersuchungsbereich so disparat, dass sie sich gegen die schnelle Interpretation einer einheitlichen Tendenz sperren. Mit anderen Worten: die Lage ist unübersichtlich – jedenfalls im Vergleich zu früher, im Vergleich zu den Nachkriegsjahrzehnten.

Da schienen die Verhältnisse übersichtlicher. Allerdings war diese Übersichtlichkeit auch einer gewissen Verkürzung der Diagnosen geschuldet, denn die

1 Hier und im Folgenden ist mit ‚Arbeit‘ immer Erwerbsarbeit gemeint. Dies entspricht zwar dem üblichen Sprachgebrauch, ist aber eine beträchtliche Verkürzung, da Arbeit auch ohne Erwerb verrichtet wird. Diese Verkürzung wiederholt sich auch in der Arbeits- und Industriesoziologie, die sich (fast) ausschließlich mit Erwerbsarbeit beschäftigt; nicht zu Unrecht wird deswegen von manchen (etwa Jürgens 2005) eine Perspektivenerweiterung eingeklagt.

Überschaubarkeit der Verhältnisse war um den Preis erkaufte, „dass ‚fordistischer Industriearbeit‘ stillschweigend eine Sonderstellung zuerkannt wurde“ (Mayer-Ahuja 2011: 6). Arbeit außerhalb des industriellen Sektors fand nur wenig Aufmerksamkeit, da empirische Analysen von Industriearbeit Aufschluss versprachen über Arbeit insgesamt, ja selbst über Gesellschaft, da (Industrie-)Arbeit als Strukturkategorie für Gesellschaftsanalyse galt. Zugleich dominierten mit der damals sehr populären marxistischen Theorie deterministische Vorstellungen, die es ermöglichten, die empirischen Befunde in Richtung auf Gesellschaftstheorie zu verallgemeinern. So konnten die Klassiker des Faches (vgl. als Überblick Minssen 2006a, Kap. 4) bspw. noch davon ausgehen, dass Technik einen determinierenden Einfluss auf die Arbeit oder die Arbeitsbedingungen einen determinierenden Einfluss auf das Arbeiterbewusstsein hatten.

Vor dem Hintergrund moderner Forschungsergebnisse können solche Kausalketten heute nicht mehr gezogen werden. Dies liegt nicht nur daran, dass es inzwischen an einer allseits akzeptierten ‚Großtheorie‘ mangelt, vor allem kann als Arbeit nicht mehr nur die Arbeit im industriellen (Groß-)Betrieb gelten. Zwar gibt es in der Arbeits- und Industriesoziologie immer noch Untersuchungen in den klassischen Bereichen des industriellen Sektors, etwa der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, aber der forschende Blick der Industriesoziologen² hat sich weit darüber hinaus ausgeweitet³; die Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel oder im Bankenbereich werden ebenso untersucht wie die Arbeitsverhältnisse von Piloten, von Filmschaffenden oder von Managern. Dabei handelt es sich nicht nur um Analysen von Arbeit im engeren Sinne, also um die Analyse von Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten, sondern es werden auch die Voraussetzungen und die Folgen der Veränderungen von Arbeit untersucht. Arbeit kann nur verstanden werden im Rahmen der Organisation, in der sie ausgeübt wird. So gibt es, um an dieser Stelle nur einige Forschungsergebnisse zu nennen, Befunde zur Bedeutung von betrieblichen Sozialordnungen, durch die informelle Rechte und Pflichten auch jenseits der formellen Hierarchie zugewiesen werden, zur Bedeutung von Mikropolitik in betrieblichen Entscheidungsprozessen oder zum Zusammenhang von Arbeit und alltäglicher Lebensführung.

Die Befunde zeigen, dass der Untersuchungsgegenstand selbst einer ständigen Veränderung unterworfen ist. Arbeit hat in den letzten zwei Jahrzehnten in rasanter Geschwindigkeit ihr Gesicht gewandelt. Körperliche Arbeit ist nicht

2 und selbstverständlich auch Industriesoziologinnen; hier und im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit auf geschlechtsdifferenzierende Präzision verzichtet.

3 Deswegen ist die Bezeichnung ‚Industriesoziologie‘ etwas irreführend; das Bestreben dieses Faches ist keineswegs eine Soziologie der Industrie oder gar des industriellen Sektors allein.

bedeutungslos geworden, aber sie hat längst nicht mehr die dominierende Stellung wie früher; stattdessen sind heute eher Tätigkeiten charakteristisch, die gern als ‚Wissensarbeit‘ bezeichnet werden. Vor allem hat die Vorstellung, man könne hohe Leistungen am besten dadurch erzielen, dass den Arbeitenden möglichst exakt vorgeschrieben wird, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben, der Überzeugung Platz gemacht, dass es erfolgversprechender sei, den Beschäftigten bei der Arbeit stärkere Autonomie zuzugestehen und damit in gewissem Rahmen ihnen selbst die Entscheidung zu überlassen, wie das Ziel zu erreichen ist. Schmidt (1999b: 18 f.) hat diese Entwicklung in einprägsamen Formeln zusammengefasst: „von Produkt zu Projekt“, „von Erledigung zu Erfolg“, „von Schweiß zu Adrenalin“. Solche Arbeitsformen markieren einen fundamentalen Unterschied zu fordristischer Industriearbeit, in der die Arbeitsausführung rigide vorgeschrieben war.

Dieser Wandel von Arbeit ist eingebettet in gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Bereits in den 1980er-Jahren diagnostizierte Ulrich Beck als Folge der ‚reflexiven Modernisierung‘ eine Individualisierung der Lebensverhältnisse, die drei Dimensionen umfasst: die Herauslösung der Individuen aus historisch gegebenen Sozialformen und -bindungen (Freisetzungsdimension), der Verlust traditionaler Sicherheiten, die Glauben und Normen besessen hatten (Entzauberungsdimension), sowie das Erfordernis, sich selbst um neue Arten der sozialen Einbindung zu bemühen (Kontroll- bzw. Reintegrationsdimension) (vgl. Beck 1986: 206). Das Ende des Fordismus war also eingebettet in übergreifende gesellschaftliche Entwicklungen; „lebensweltliche Kategorien wie Klasse und Stand, Geschlechtsrollen, Familie, Nachbarschaft usw.“ (Beck/Beck-Gernsheim 1994a: 11; als Überblick Schroer 1997) lösten sich auf; die Individuen wurden mit neuen institutionellen Anforderungen, Kontrollen und Zwängen konfrontiert. Soziale Ungleichheiten wurden umdefiniert „in eine *Individualisierung sozialer Risiken*“ (Beck 1994: 58; Hervorhebung im Original)

Nun sind gegen diese ‚Individualisierungsthese‘ eine Reihe von theoretischen und vor allem empirischen Einwänden angeführt worden (vgl. etwa Hartmann 2001; Münch 2002), doch unstrittig dürfte sein, dass Lebenswege nicht mehr wie früher vorgegeben sind. Von „der Notgemeinschaft zur Wahlverwandtschaft“, so hat Beck-Gernsheim (1994) diese Entwicklung in Bezug auf die Familie charakterisiert. Doch dies betrifft nicht die Familie allein; stärker als zuvor sind die Individuen zu „Bastlern“ ihrer eigenen Existenz geworden (Hitzler/Honer 1994). Individuen sind anders als früher eingebunden in die Gesellschaft; gefordert sind eigenständige individuelle soziale Akteure, „so dass traditionelle Instanzen der direkten gesellschaftlichen Integration an Bedeutung verlieren“ (Scherger 2010: 120). Integration wird zur Aufgabe des Individuums selbst. Dies schafft Freiräume, aber die Wahl zwischen Alternativen bedeutet

nicht nur Freiheit, sondern auch Zwang. Angesichts individualisierter Lebensverhältnisse können Entscheidungen nur noch sehr begrenzt an andere delegiert werden, so dass ein Wahlzwang entsteht. Individuen müssen fortwährend wählen – „zwischen Alternativen freilich, die sie sich nicht ausgesucht haben“ (Bröckling 2007: 12). Dies gilt auch für die Sphäre der Arbeit: Bei vorgegebenen Zielen können und müssen die Beschäftigten die Wahl treffen, wie das Arbeitsziel am besten zu erreichen ist.

Die Arbeitsgesellschaft hat sich also gewandelt zu einer Gesellschaft, für die Soziologen sehr unterschiedliche Begriffe finden. Die „Risikogesellschaft“ von Beck (1986) ist nicht der einzige Vorschlag, die Veränderungen begrifflich zu fassen. Es ist auch die Rede von der „Organisationsgesellschaft“, der „Wissensgesellschaft“ oder der „funktional differenzierten Gesellschaft“ (vgl. die Zusammenstellungen bei Schimank/Volkman 2007; Kneer et al. 1997), es wird, da Akteuren unter Bedingungen hoher Komplexität die Notwendigkeit von immer mehr Entscheidungen zugemutet wird, von „Entscheidungsgesellschaft“ (Schimank 2005) gesprochen und besonders gern genommen wird seit einiger Zeit auch „Dienstleistungsgesellschaft“ (Häußermann/Siebel 1995). Alle diese Benennungen bezeichnen wichtige Aspekte moderner Gesellschaft(en) und können mehr oder minder gute Gründe für ihre Charakterisierungen anführen.

Die Vielfalt der Bezeichnungen zeigt aber auch die Schwierigkeiten, die Soziologen haben, ihren Gegenstand ‚auf den Begriff‘ zu bringen. Dies gilt ebenso für die Arbeits- und Industriosociologie. Hier hat sich eingebürgert, das jetzige Produktionsmodell als ‚postfordistisch‘ zu bezeichnen. Das Präfix ‚post‘ indiziert freilich auch eine gewisse Hilflosigkeit hinsichtlich der Interpretation der neuen Verhältnisse: offenbar haben wir keinen Fordismus mehr, ohne dass das Neue schon genau benannt werden könnte.

Nun wäre es allerdings, worauf Deutschmann (2008a: 131) zu Recht hinweist, zu kurz gegriffen, würde man die Schwierigkeit, Gesellschaft begrifflich zu fassen, „nur auf einen Mangel an Professionalität des Fachs oder auf die Eitelkeit der Theoretiker“ zurückführen. Die moderne Gesellschaft hat „unermessliches Potential für Überraschungen, ist virtuelle Information“ (Luhmann 1997: 46), sie ist so komplex und ausdifferenziert, dass es kaum möglich ist, sie mit einem Begriff präzise zu charakterisieren⁴. Für alle genannten Gesellschaftsbezeichnungen lassen sich gute Gründe anführen; sie sind nicht ‚richtig‘ oder ‚falsch‘, sondern stellen eine Heuristik dar, mit der die empirisch vorfindlichen Phänomene geordnet werden sollen.

4 Luhmann zieht daraus bekanntlich den Schluss, die moderne Gesellschaft einfach nur als ‚moderne‘ Gesellschaft, als ‚funktional differenzierte‘ Gesellschaft zu bezeichnen.

In diesem Buch wird eine andere Heuristik verwandt. Unter Rückgriff auf wirtschaftssoziologische Überlegungen wird vorgeschlagen, die moderne Gesellschaft als ‚Finanzmarkt-Kapitalismus‘ zu bezeichnen – nicht deswegen, weil damit beansprucht würde, die Gesellschaft soziologisch besser ‚auf den Begriff‘ zu bringen als mit der Bezeichnung ‚Risikogesellschaft‘, ‚Organisationsgesellschaft‘, ‚Wissensgesellschaft‘ etc., sondern weil das Begreifen der modernen Gesellschaft als Finanzmarkt-Kapitalismus besonders geeignet scheint, die Veränderungen in der Arbeitswelt zu erklären. Denn die als Shareholder-Value-Orientierung bekannt gewordenen, auf den Finanzmarkt-Kapitalismus rückführbaren Leitlinien haben die Organisation von Arbeit nachhaltig verändert, weil sich im Übergang von der Stakeholder-Value-Orientierung, die die Berücksichtigung aller Interessengruppen eines Unternehmens zum Ziel hat, zur Shareholder-Value-Orientierung, die vorrangig die Interessen der Anteilseigner berücksichtigt, „der strategische Zugriff auf Arbeit kategorial“ (Schmidt 2010: 141) verändert hat.

Der Titel dieses Buches kann also genauer gefasst werden als „Arbeit im Finanzmarkt-Kapitalismus“. Damit ist selbstredend nicht die Arbeit von Bankern und/oder in Banken gemeint⁵, sondern es geht um die Erklärung der empirisch vorfindlichen Phänomene der Veränderungen, die die Arbeit erfahren hat, durch den Bezug auf spezifische Leitlinien, die mit dem Finanzmarkt-Kapitalismus verbunden sind. Dies darf nicht missverstanden werden in dem Sinne, dass der Finanzmarkt-Kapitalismus die Formen und Bedingungen von Arbeit determiniert; es handelt sich stattdessen bei dem Zusammenhang von Finanzmarkt-Kapitalismus und Arbeit um ein wechselseitig aufeinander bezogenes Entsprechungsverhältnis. Reorganisations- und Dezentalisierungsprozesse von Arbeit haben nach dem Ende des Fordismus stattgefunden, ohne dass man bereits von Shareholder-Value-Orientierung oder Finanzmarkt-Kapitalismus gesprochen hätte; ein Beispiel dafür sind etwa die unter dem Label „lean production“ Anfang der 1990er-Jahre durchgeführten – und im fünften Kap. ausführlicher behandelten – Veränderungsprozesse in der industriellen Produktion. Aber auch hier deuteten sich schon neue Leitlinien der Reorganisation wie etwa der Übergang von der Prozesskontrolle zur Ergebniskontrolle an, die im Finanzmarkt-Kapitalismus gewissermaßen auf den Punkt gebracht werden, in dem nicht mehr Mühe und Anstrengung zählen, sondern ausschließlich das Erreichen vereinbarter oder verordneter Kennzahlen.

Ebenso wäre es ein Missverständnis anzunehmen, dass der Finanzmarkt-Kapitalismus bis in die letzten Bereiche menschlichen Zusammenlebens dringt, wie es in (populär-)wissenschaftlichen Veröffentlichungen beschrieben wird, in

5 Wer sich dafür interessiert, findet reichhaltiges Material in Habscheid et al. (2006).

denen vom „Terror der Ökonomie“ (Forrester 1998) gesprochen wird oder in denen der Mensch als Opfer der Ökonomie beschrieben wird, der ständig bereit sein muss, Arbeitsstelle, Arbeitsform und Wohnort zu wechseln (Sennett 2010). Mit solchen Beschreibungen werden einzelne, unbestreitbar vorhandene Phänomene so akzentuiert, dass andere, auch gegenläufige Entwicklungen nicht mehr angemessen berücksichtigt werden und letztlich ein der Realität von Gesellschaft nicht mehr angemessenes Bild gezeichnet wird. Um zu einer realistischen Einschätzung von Arbeit in der modernen Gesellschaft zu gelangen, werden in diesem Buch deswegen auch gegenläufige Entwicklungen beschrieben; zwar ist es richtig, dass ein hohes Maß an Flexibilität gefordert wird, aber Menschen sind diesen Anforderungen nicht ohnmächtig ausgeliefert. Arbeitsorganisationen stellen trotz aller formalen Hierarchie immer auch eine Arena mikropolitischen Akteure dar, in der auch die Machtbetroffenen über Macht verfügen (Minssen 2008). Zugleich halten die Individuen an sozialen Bindungen fest und zwar auch an Bindungen an die Organisation, bei der sie beschäftigt sind. Arbeitskraft und Person sind unauflöslich miteinander verknüpft und deswegen sind Arbeitskräfte nie völlig auf die Ökonomie auszurichten.

Wie sich der Finanzmarkt-Kapitalismus auf die Organisation der Arbeit auswirkt, welche Reorganisationsprozesse in der Industrie und im Dienstleistungssektor stattgefunden haben, was die Voraussetzungen dafür waren und welche Risiken, aber auch welche Chancen damit verbunden sind, soll im Folgenden dargestellt werden. Dabei ist keine lückenlose Analyse der Veränderungen der letzten dreißig Jahre angezielt und ebenso wenig ist eine Behandlung aller thematisch relevanten Aspekte angestrebt. Dies würde den Rahmen eines halbwegs lesbaren Buches bei weitem überschreiten und ist schon deswegen nicht notwendig, weil es bereits Vorarbeiten wie die von Jäger (1999) gibt, an die angeschlossen werden kann. Außerdem sind mittlerweile eine Reihe von Lehrbüchern (Minssen 2006a; Hirsch-Kreinsen 2009) und Sammelbänden (Böhle et al. 2010) publiziert, die (wichtige) Aspekte behandeln, die hier nicht thematisiert werden, und deswegen vertiefend herangezogen werden können; einer möglichen Vertiefung dient auch die ausführliche Zitation, die Hinweise für weitere Lektüre gibt.

Das Buch ist so aufgebaut, dass die Kapitel sich einzeln lesen lassen; an den geeigneten Stellen wird auf Passagen in anderen Kapiteln verwiesen. Es beginnt mit einer genaueren Erklärung, was unter Finanzmarkt-Kapitalismus zu verstehen ist und warum dieses Gesellschaftsmodell Auswirkungen hat, die über börsennotierte Unternehmen weit hinausreichen. Der Grund ist, kurz gesagt, darin zu suchen, dass der Finanzmarkt-Kapitalismus erheblichen Einfluss hat auf die Annahmen, wie moderne Unternehmen zu führen sind und an welchen Zielen sich das Wirtschaften auszurichten hat, kurz: was modernes Wirtschaften ist.

Dem folgt ein Kapitel zu dem zentralen Problem von Arbeit, nämlich dem Problem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit. Damit gemeint ist das Problem, dass die Fähigkeit zu arbeiten in tatsächliche, motivierte Arbeit übersetzt werden muss, oder einfacher ausgedrückt: warum sind Menschen überhaupt bereit, im Dienste ihrer Organisation wie gewünscht zu arbeiten und sich dabei auch noch anzustrengen? Mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrages ist dieses allein nicht zu erklären, weil er in dieser Hinsicht unvollständig ist; motiviertes und engagiertes Arbeiten kann vertraglich nicht vereinbart werden. Deswegen muss das Transformationsproblem ständig neu bewältigt werden. Unternehmen, zumindest die größeren, haben mit dem Personalmanagement eigene Abteilungen herausgebildet, die sich gewissermaßen hauptamtlich mit der Lösung des Transformationsproblems beschäftigen. Es wird allerdings deutlich, dass dessen Möglichkeiten doch geringer sind als oftmals angenommen; stattdessen spielt der sogenannte psychologische Vertrag, also die Erwartungen, die Beschäftigte an die Organisation, die sie beschäftigt, haben, eine herausragende Rolle.

Die Annahmen, wie das Transformationsproblem am besten zu lösen ist, haben sich nun mit dem Finanzmarkt-Kapitalismus drastisch gewandelt. Dies wird im vierten und fünften Kapitel beschrieben, in denen die Prozesse der Dezentralisierung und Flexibilisierung untersucht werden, zunächst auf der Mesoebene, der Ebene der Unternehmen, und dann auf der Mikroebene, der Ebene der Arbeit. Auf beiden Ebenen lassen sich Versuche der Vermarktlichung beobachten, das heißt Versuche, die unternehmensinternen Prozesse stärker am Markt auszurichten und/oder Marktelemente für die unternehmensinterne Koordination und Steuerung zu nutzen.

Solche Versuche der Vermarktlichung lassen sich, wie im sechsten Kapitel erläutert wird, auch im Bereich der Dienstleistungsarbeit nachweisen. Allerdings erweist es sich als einigermaßen schwierig, genauer zu bestimmen, was Dienstleistungsarbeit eigentlich ist, weil darunter Tätigkeiten höchst unterschiedlicher Qualität gefasst werden. Und ebenso problematisch erweist sich eine Steuerung mittels Vermarktlichung. Bereits in der industriellen Produktion erzeugt die mit Vermarktlichung verbundene Orientierung an Kennziffern unerwünschte Effekte, wenn die einzelnen Unternehmenseinheiten in Konkurrenz zueinander treten. Noch deutlicher treten solche nicht-intendierten Folgen im Dienstleistungsbereich hervor, in dem, wie am Beispiel von Universitäten gezeigt wird, Vermarktlichung bedeutet, qualitative Leistungen zu quantifizieren und damit nicht oder nur schwer zu spezifizierende Leistungen zu spezifizieren.

Alle diese Veränderungen haben einen Arbeitskrafttypus auf den Plan gerufen, für den sich die Bezeichnung Arbeitskraftunternehmer eingebürgert hat. Was es mit diesem auf sich hat, wird im siebten Kapitel erläutert, bevor es im

achten Kapitel um die Folgen dieser Veränderung für die Beschäftigten geht. Ihre subjektiven Fähigkeiten und Eigenschaften sind stärker gefragt als früher; sie können sie stärker nutzbar machen und somit durchaus auch eigene Ansprüche verwirklichen, sie sollten ihre Fähigkeit aber auch einbringen. Insofern handelt es sich um einen Prozess der doppelten Subjektivierung: Eröffnung von Handlungsspielräumen als Chance auf der einen und die strikte Aufforderung auf der anderen Seite, diese Handlungsspielräume auch tatsächlich im Interesse des Unternehmens zu nutzen.

Dies hat, wie anschließend erläutert wird, Folgen für die Gestaltung des Verhältnisses von Lohn und Leistung, weil sich der Begriff von Leistung fundamental geändert hat: nicht mehr die Mühe zählt, sondern der Erfolg. Damit verändern sich auch die Grundlagen, auf denen die Beschäftigten Anerkennung erfahren; Betriebszugehörigkeit als Basis von Würdigung verliert, Erfolg als Basis von Bewunderung gewinnt an Bedeutung. Es ist naheliegend, dass dies auch den psychologischen Vertrag, dem ein wichtiger Einfluss bei der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit zukommt, nicht unberührt lässt; die Veränderungen sind aber, wie gezeigt wird, weniger gravierend als oftmals angenommen wird. Vor allem lösen sich die Bindungen der Beschäftigten an ihr Unternehmen nicht in dem Maße auf, wie es in der wissenschaftlichen Diskussion ab und an behauptet wird.

Durch die Prozesse von Dezentralisierung und Flexibilisierung werden neue und veränderte Anforderungen an Ausbildung und Weiterbildung gestellt; sie werden im neunten Kapitel beschrieben. Dem für Deutschland typischen dualen System der beruflichen Ausbildung wird oftmals eine zu hohe Inflexibilität attestiert, da die Arbeitskräfte aufgrund der Ausbildung zu Berufen nur unzureichend auf den Umgang mit flexibel sich ändernden Anforderungen vorbereitet seien. Ungeachtet der Zustimmung zu dieser Diagnose besteht aber Einigkeit, dass vorhandene Qualifikationen durch Kompetenzen im Sinne von dispositiven Fähigkeiten zur Selbstorganisation ergänzt werden müssen und dass eine Berufsausbildung allein nicht mehr ausreicht, sondern dass die dabei vermittelten Inhalte einer permanenten Ergänzung durch lebenslanges Lernen bedürfen.

Auch die Karrierewege im Management sind von den Veränderungen betroffen, wie im zehnten Kapitel gezeigt wird. Dies betrifft zum einen das Top-Management, in dem sich eine stärkere Kurzfristorientierung als früher nachweisen lässt, das betrifft aber auch zum anderen – und vor allem – das mittlere Management. Hier war früher die sogenannte ‚Kaminkarriere‘ üblich: man stieg in ein Unternehmen nach der Ausbildung ein und dann in diesem, gleichsam wie in einem Kamin, langsam auf. Diese Kaminkarriere gibt es zwar immer noch, aber sie wird ergänzt durch andere Elemente. Mobilität hat eine größere Bedeutung erlangt; vor allem Auslandserfahrungen scheinen eine größere Rolle zu