

Olaf Petersen

## Ausfaltung und Verfeinerung der Disziplinarmacht im Management – Erfahrungsbericht aus einer internationalen Unternehmensberatung<sup>1</sup>

In den aktuellen Debatten über „neue Formen der Arbeit“ wird ein gewandeltes Verhältnis von Autonomie und Heteronomie diskutiert (Voß & Pongratz 1998, Moldaschl 1997, Vieth 1995). Die bisher in den Arbeitswissenschaften übliche Entgegensetzung von (Handlungs-) Autonomie und (Fremd-)Kontrolle scheint nicht mehr in allen Arbeitsbereichen, insbesondere nicht in den hoch qualifizierten, stimmig. Vielmehr handelt es sich um einen neuartigen organisationalen Machtzugriff auf das Subjekt, der einerseits Autonomie einräumt, andererseits diese aber an Fremdkontrolle koppelt und an organisationale Interessen zurückbindet, indem er dem Subjekt neue Formen der Selbstkontrolle bzw. Selbstdisziplinierung abverlangt. Zu dieser Diskussion soll hier ein Beitrag geleistet werden, in dem ich Erfahrungen aus einem halbjährigen Praktikum bei einer renommierten Unternehmensberatung reflektieren werde.

Zuerst erfolgt eine knappe Skizzierung meiner Motivation, Tätigkeit und globalen Befindlichkeit während des Praktikums und der sich daraus ergebenden leitenden Fragestellung: Wie konstituierte sich ein derart machtvoller Zugriff auf meine Person? Als allgemeiner Einstieg in die Diskussion derartiger Arbeitsformen, wie sie in Unternehmensberatungen anzutreffen sind, wird das von Voß und Pongratz entwickelte Theorem des „Arbeitskraftunternehmers“ dargestellt. Da die Autoren aber Macht nicht konkret beleuchten, wird anschließend der Blick auf das Verständnis des Managements bzw. der Managementlehre von Macht selbst gerichtet. Da – wie zu zeigen ist – Macht innerhalb dieser Wissenschaftsdisziplin aber eine Randstellung zukommt und dies für die Analyse meiner Praktikantenerfahrungen nicht ausreichend ist, wird eine von Foucault entwickelte Machtanalytik vorgestellt, um mit ihrer Hilfe in einem ersten Schritt aktuelle Managementtechniken auf ihre Funktionsweise und ihr Zusammenspiel zu untersuchen. Bevor schließlich in einem zweiten Schritt versucht wird, mit diesem theoretisch geschärften Blick die zu Beginn skizzierten Erfahrungen eingehender zu analysieren, wird die Managementlehre noch einmal in ihrer allgemeinen Funktion als Wissenschaftsdisziplin in den Blick genommen.

---

<sup>1</sup> Der Artikel beruht auf meiner bei Morus Markard geschriebenen Diplomarbeit „Das Subjekt in der Organisation oder: Von der Ausfaltung und Verfeinerung der Disziplinarmacht durch das Konstrukt der Verantwortung. Eine kritisch-psychologische Untersuchung“.

*Skizzierung der Motivation, Tätigkeit und globalen Befindlichkeit während des Praktikums*

Als Student der Kritischen Psychologie entschloss ich mich zu einem Praktikum bei einer Unternehmensberatung, da ich hier die Möglichkeit sah, mich intensiv mit der Wissenschaft Psychologie und ihrer Funktion im Bereich hochqualifizierter, lohnabhängiger Arbeit auseinander zu setzen. Neben diesem wissenschaftlichen Interesse erhoffte ich mir auch, Einblick in angeblich hochgradig professionelle Arbeitsweisen zu gewinnen, mich für meinen weiteren Berufsweg zu qualifizieren, meine eigene Leistungsfähigkeit auf die Probe zu stellen und Durchhaltevermögen zu erwerben. Weiterhin war es mir wichtig, die dort praktizierten Arbeits- und Organisationsformen nicht distanziert aus der Perspektive einer Personalabteilung zu betrachten, sondern sie durch ein „hautnahes“ Erleben der Beratungstätigkeit „am eigenen Leibe“ zu erfahren. Konflikte und Probleme, die sich eventuell ergeben würden, wollte ich mir mit Hilfe der Kritischen Psychologie verständlich machen. Demzufolge strebte ich eine kritische Haltung gegenüber meiner Tätigkeit an. Dabei sollte es darum gehen, Krisensituationen nicht zu personalisieren, sondern ihre Vermitteltheit mit den unternehmerischen Bedingungen aufzudecken. Ich wollte also reflektieren, inwieweit Konflikte, Konkurrenz etc. durch Unternehmensstrukturen nahegelegt werden und entsprechend subjektiv funktionale Bewältigungsstrategien auch dem Unternehmen zum Vorteil gereichen können. Solch eine Analyse sollte mich in die Lage versetzen, alternative Ansatzpunkte zur Bewältigung von Krisensituationen zu gewinnen. Als Analyseperspektive zog ich das subjektive Erleben von Kontrolle und Macht in Betracht und erhoffte, ihrer Wirkungsweise durch das Erleben von Krisensituationen als „Schlüsselkonstellationen“ (vgl. Kaindl & Markard 2000, 36) auf die Spur zu kommen. Ich bewarb mich schließlich im „Automotive“-Bereich einer internationalen Unternehmensberatung, dessen Aufgabenspektrum die Beratung von Automobilherstellern und ihrer Zulieferer umfasst. Das Unternehmen ist gemäß den Prinzipien einer Matrixorganisation<sup>2</sup> aufgebaut. Zu meinem Aufgabenfeld zählte vorrangig die Mitarbeit bei Beratungsprojekten im direkten Kundenkontakt, aber auch eigenständig Recherchen sowie Studien durchzuführen und Akquisen vorzubereiten.

Von Anfang an hatte ich Widerwillen, mich in das Machtgefüge meines Teams einzuordnen. Es fiel mir schwer, die weitreichende Verfügungsgewalt über meine Arbeitskraft zu akzeptieren. In der ersten Phase ergaben sich für mich nur zwei Handlungsmöglichkeiten: Entweder breche ich das Praktikum ab oder ich versuche mich einzufügen und durch gute Leistungen meinem „Untergebenheitsstatus“ ein Stück weit zu entkommen. Zwischen diesen Alternativen schwankte ich während meiner

---

<sup>2</sup> Zur näheren Erläuterung einer Projektorganisation vgl. Fußnote 6;

gesamten Tätigkeit. Im Arbeitsalltag verfolgte ich allerdings die Strategie der Einordnung und der angestrebten „Emanzipation“ durch gute Arbeit. Das ergab sich weniger aufgrund eines bewussten Entschlusses, sondern eher dadurch, dass meine Leistungen und mein Engagement zunehmend anerkannt wurden, und dass dies, falls ich aufgegeben hätte, alles umsonst gewesen wäre. So dachte ich jedenfalls. Doch das Durchhalten erwies sich als sehr schwierig. Nicht selten fühlte ich mich am Rande des Machbaren und war von dem Zweifel geplagt, ob ich denn auch „gut genug“ sei, um dem im Unternehmen geforderten Niveau zu entsprechen. Mir gelang es schließlich, die Anerkennung meines Teams zu gewinnen. Die Sorge, gute Arbeit zu leisten, bestand jedoch fort, da ich befürchtete, die Anerkennung durch schlechte Leistung wieder zu verlieren.

Mein Team setzte sich aus 26- bis 32-jährigen Frauen und Männern zusammen, die alle einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund aufwiesen. Ich wurde von Anfang an sehr freundlich aufgenommen und hatte durchaus das Gefühl, dass mir Sympathie und persönliches Interesse entgegengebracht wurden. Während des halben Jahres kam es somit nicht zu nennenswerten Konflikten. Trotz des freundschaftlichen Umgangs miteinander blieb es mir während meiner Praktikantenzeit jedoch weitgehend ein Rätsel, warum ich mich so unwohl fühlte und warum es mir nicht gelang, mehr Vertrauen gegenüber meinen Kollegen zu entwickeln und somit auch Rückhalt zu gewinnen.

Wo waren also die Gründe zu suchen, die ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Kollegen für mich ausschlossen? Durch was wurde ich veranlasst, mich selbst in einem hohen Maße mit Blick auf meine Leistungen zu kontrollieren und so zu einem funktionalen Mitglied der Organisation zu werden? Wie konstituierte sich ein Machtzugriff auf meine Person, der mich nicht nur 70 Stunden in der Woche arbeiten ließ, sondern auch darüber hinaus meine Gedanken und Gefühle beherrschte? Hierüber versuche ich zuerst in einer theoretischen und daran anschließenden bedeutungsanalytischen Auseinandersetzung Klarheit zu gewinnen. Die dafür leitende Fragestellung lautet: Wie konstituiert sich Macht im aktuellen Management auf so „unsichtbare“ und effektive Weise, dass Arbeitnehmer zwar das Gefühl haben, autonom und selbstverantwortlich zu arbeiten, sich aber gleichzeitig umfassend dem Diktat der Organisation unterwerfen und versuchen, weitgehend alle ihre Potenziale gewinnbringend zu entfalten und in den Arbeitsprozess einzubringen?

### *Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer*

Seit den 90er Jahren beginnt sich ein neuer Typus von Arbeit zu etablieren. Im Zentrum steht eine umfassendere und effizientere Nutzung von Arbeitskraft. Voß & Pongratz (1998) versuchen aus einer soziologischen Perspektive die individuellen Folgen dieses Wandels zu fassen, indem

sie dem alten Typus des Arbeitnehmers ihre Konzeption des „Arbeitskraftunternehmers“ gegenüber stellen. Sie definieren ihn als

„die gesellschaftliche Form der Ware Arbeitskraft, bei der Arbeitende nicht mehr primär ihr latentes Arbeitsvermögen verkaufen, sondern (inner- oder überbetrieblich) vorwiegend als Auftragnehmer für Arbeitsleistung handeln – d.h. ihre Arbeitskraft weitgehend selbstorganisiert und selbstkontrolliert in konkrete Beiträge zum betrieblichen Ablauf überführen, für die sie kontinuierlich funktionale Verwendung (d.h. ‚Käufer‘) suchen müssen“ (Voß & Pongratz 1998, 139f).

Der „Arbeitskraftunternehmer“ zeichnet sich durch eine erweiterte „Selbstkontrolle“, eine „Selbst-Ökonomisierung“ (i.S. einer forcierten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeit) und eine „Verbetrieblichung der Lebensführung“ aus (ebd., 140ff.). Die arbeitspolitischen Konsequenzen sehen Voß und Pongratz in einem veränderten Machtzugriff auf das Individuum: Die direkte und externe Kontrolle des Handelns wird weitgehend durch eine indirekte und interne ersetzt, indem die Fähigkeiten unter Eigenverantwortung systematisch genutzt und im Sinne des Marktes zugerichtet werden. Der „Arbeitskraftunternehmer“ unterzieht sich einer „Selbstdisziplinierung“, die – wie die Autoren hervorheben – in gesellschaftliche Herrschaftszusammenhänge eingebunden ist. Die Ausbeutung der Arbeitskraft erfolgt nicht mehr in einer offensichtlichen und „groben“ Art und Weise, sondern weicht einer „Selbstausbeutung“, die eine viel umfassendere Nutzung menschlicher Potenziale ermöglicht und den „totalen Zugriff“ auf die Arbeitskraft eröffnen soll. Folglich verlagert sich der Klassenkampf in die „Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte“ (ebd., 152), da eine klare Frontstellung aufgeweicht wird, indem der Mitarbeiter zum „Mitmanager“ seiner Arbeitskraft wird und selbständig konfligierende ökonomische und sonstige Interessen (z.B. Familie, Partnerschaft, etc.) in Einklang bringen muss. Der „Arbeitskraftunternehmer“ holt „den Interessenskonflikt in sich selbst hinein“ (ebd.).<sup>3</sup> Voß und Pongratz lassen offen, in welchem Maße sich der „Arbeitskraftunternehmer“ bereits durchgesetzt hat und ob er eventuell auf bestimmte Branchen zu beschränken ist.<sup>4</sup> Sie räumen ihm allerdings

---

<sup>3</sup> Aus der angenommenen Individualisierung des Interessenskonflikts stehen Voß und Pongratz dem Gedanken einer herkömmlichen kollektiven Interessensvertretung skeptisch gegenüber. Gewerkschaften sollten gemäß den Autoren je individuell den Arbeitskraftunternehmer zur Durchsetzung seiner spezifischen Interessen unterstützen. Hierbei wird m.E. das Machtgefälle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern ausgeblendet. Gibt man den kollektiven Gedanken auf, dann ist es kaum möglich, Formen von Gegenmacht aufzubauen, um Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen. Daher ist die entscheidende Frage: Wie kann es gelingen, individuellen Interessen gerecht zu werden und zugleich diese in Einklang mit einer kollektiven Interessensvertretung zu bringen?

<sup>4</sup> Der ‚Arbeitskraftunternehmer‘ wird nach den Autoren v.a. in Arbeitsbereichen, die eigenverantwortliche Erwerbstätigkeit erfordern, aufzufinden sein, z.B. in

die Qualität eines neuen gesellschaftlichen „Leittypus“ von Arbeit i.S. Max Webers ein.

Der Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ hat m.E. nicht ganz unproblematische Konnotationen. Er impliziert allzu sehr die Vorstellung eines aktiven, selbstbestimmten Unternehmers, der sein „Schicksal in die Hand nimmt“ und den neuen betrieblichen Anforderungen gerecht wird, auch wenn die Autoren auf die strukturellen Zwänge für eine solche Selbstbehauptung hinweisen. Somit läuft die begriffliche Fassung aktueller Wandelprozesse in der Arbeitskraftnutzung Gefahr, die gesellschaftlichen und betriebsstrategischen Analysen zu individualisieren, in dem die Arbeitenden als Einzelne erscheinen, die letztlich immer auf sich selbst zurückgeworfen sind. Dieser Verdacht wird trotz der Betonung programmatisch-emanzipatorischer Ansprüche und konzeptioneller Überlegungen zur einer tragfähigen gewerkschaftlichen Interessensvertretung nicht entkräftet. Dies zeigt sich v.a. in dem Kompetenzverständnis von Voß und Pongratz, das auf die Erfüllung beruflicher Anforderungen eingeengt ist und das Privatleben ausschließlich unter einem ökonomisch-instrumentellen Blickwinkel vereinnahmt: Als „neue zentrale Qualifikation“ gilt die „alltägliche Lebensorganisation“ (ebd., 154). Darunter verstehen sie die Fähigkeit, „sich selbst als Person, die eigene Biographie, die soziale Umgebung usw. aktiv und effizienzorientiert zu steuern“ (ebd.).

### *Macht im allgemeinen Verständnis der Managementlehre*

Nun liegt es nahe, den Blick auf die Disziplin der Betriebswirtschaft zu richten und ihr die Machtfrage zu stellen. Doch es zeigt sich schnell, dass innerhalb der Managementlehre der Auseinandersetzung um Macht und Herrschaft nur zu Beginn ein zentraler Stellenwert zukam – nämlich in ihrer Rezeption von Webers Konzeption der Bürokratie. Bei späteren Entwicklungen spielt diese Fragestellung eine weitgehend untergeordnete Rolle (vgl. Thompson & McHugh 1995, 132). Der Machtbegriff wird auch in aktuellen Debatten aus der Diskussion systematisch ausgeblendet: So werden z.B. Untergebene als „non-managers“ bezeichnet, Konflikte in der Machtausübung als „Delegationsschwierigkeiten“ verschleiert (die dann zumeist auf persönliche Eigenschaften und nicht auf strukturelle Bedingungen zurückgeführt werden), und die Führungsdiskussion wird als eine Frage des „Stils“ behandelt, die eher beiläufig auf den Einsatz „autoritärer Mittel“ verweist. Auch der Bezug auf „Entscheidungsforschungen“ (vgl. Simon 1957, Kirsch 1971) zur Klärung der „inhaltlichen Orientierung des Machtmitelesinsatzes“ von Organisationsmitgliedern abstrahiert weitgehend von den Arbeitsbedingungen,

---

Segmenten der Medien- und Beratungsbranche, in der ‚New Economy‘ und der IT-Branche (Pongratz & Voß 2002, 4).

indem der Schwerpunkt auf normative (z.B. Einstellungen) und kognitive (z.B. Überzeugungen) individuelle Voraussetzungen des Machtverhaltens gelegt wird. Damit wird letztlich aber nur der „Machteinsatz“ der Mitglieder einer Organisation personalisiert: Mit der Behauptung eines „generellen Machtstrebens“ des Menschen (McClelland & Watson 1973) werden gesellschaftlich-historische Bedingungen ausgeblendet, die ein subjektives Arrangement mit Macht erst notwendig machen. Ziel dieser Forschung ist es, dem Management das Subjekt „verständlich“ zu machen, um Ansatzpunkte offen zu legen, es i.S. der Organisation zu lenken. Die Herrschaft in der Organisation sicherzustellen und Arbeitszusammenhänge in der zunehmend komplexeren Welt effizient zu gestalten – das ist nach Ansicht der Organisationswissenschaft die aktuelle Herausforderung. Das traditionelle Einlinien-System<sup>5</sup> ist für diese Aufgabe angeblich dysfunktional. Die Aufweichung dieses Systems in Richtung einer Dezentralisierung, wie sie in den Konzepten des Mehrlinien-Systems<sup>6</sup> verfolgt wird, soll nach Remer (1992) einen entscheidenden Schritt in eine neue Organisationsform der Herrschaft markieren, die dem Prinzip des „Teilens und Herrschens“ folgt. Diese Entwicklung treiben Konzepte der „Partizipation“ i.S. abnehmender vertikaler Differenzierung voran, z.B. in Form von größeren Entscheidungsspielräumen für Mitarbeiter und der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen. In Matrix- oder Tensororganisationen<sup>7</sup> sowie in Konzepten autonomer Divisionen, Mikrosysteme und Netzwerke<sup>8</sup> wird die ökonomische Zweckherrschaft zuneh-

---

<sup>5</sup> Die arbeitsteilig gebildeten Stellen sind im Organigramm als *Linien* miteinander verbunden. Die in einer Hierarchie von oben nach unten laufenden Linien werden als Befehlslinien bezeichnet (Instanzenweg), und die von unten nach oben gerichteten Linien sind für Meldungen, Mitteilungen oder Beschwerden vorgesehen (Dienstweg). Man spricht vom *Einliniensystem*, wenn jeder Untergebene nur einem Vorgesetzten zugeordnet ist, wobei der Vorgesetzte durchaus mehrere Untergebene haben kann. Dies wird auch als Einheit der Auftragserteilung bezeichnet (vgl. Staehle 1999, 704).

<sup>6</sup> Eine hierarchisch niedrigere Stelle ist durch mehrere Linien mit mehreren hierarchisch höheren Stellen verbunden (Mehrfachunterstellung). Damit wird die Einheit der Auftragserteilung durchbrochen und der Mitarbeiter nach dem *Funktionsprinzip* gesteuert, d.h. der auf eine bestimmte Funktion spezialisierte Vorgesetzte erteilt nur Weisungen für diese Funktion. Falls die Aufgabenerfüllung durch den Mitarbeiter mehrere Funktionsbereiche tangiert, erhält der Ausführende auch von mehreren Vorgesetzten Anweisungen (vgl. Staehle 1999, 705).

<sup>7</sup> Diese Konzepte knüpfen an das Mehrliniensystem an. Bei der Matrixorganisation wird die Aufgabenstellung in zwei Aspekte differenziert. Das kann z.B. hinsichtlich der Verrichtung (z.B. Fertigung) und des Objekts (z.B. bestimmtes Produkt) erfolgen. Diesen zwei Teilbereichen ist jeweils ein Vorgesetzter zugeordnet und der betreffende Mitarbeiter ist beiden unterstellt. Die Tensororganisation erweitert dieses Prinzip um einen dritten Aspekt, z.B. die Region (Staehle 1999, 709).

<sup>8</sup> Großunternehmen werden zunehmend in Subsysteme differenziert und netzwerkartig miteinander verknüpft. Diese Arbeitsbereiche sind als ‚Unternehmen‘ im Unternehmen zu führen und zeichnen sich durch großen Handlungs-

ment auf niedrigere Ränge verschoben. In diesen Organisationsansätzen wird die Möglichkeit gesehen, den Widerspruch zwischen Herrschafts- und Arbeitsorganisation aufzulösen, „indem sie den Gestaltungsrahmen weiter und vor allem: abstrakter faßt“ (ebd.). Sie sind von dem Gedanken eines „offenen Systems“ getragen, „was bedeutet, daß sie sich teilweise von der Umwelt ‚beherrschen‘ lassen müssen, um zu überleben“ (ebd., 1283). Die Lösung des „Machtproblems“ i.S. einer umfassenden Beherrschung einerseits und einer optimalen Arbeitsleistung andererseits soll also dadurch erreicht werden, dass der Marktdruck nicht mehr hierarchisch entschärft, sondern zunehmend auf die Mitarbeiter übertragen wird, so dass sie für den ökonomischen Erfolg zur Verantwortung gezogen werden können.

Hier wird bereits die instrumentelle Sichtweise der Managementlehre deutlich: Es wird konsequent die Perspektive der Unternehmensführung und nicht die der „Geführten“ eingenommen. Die „Geführten“ geraten nur aus der Sicht der „Führer“ ins Blickfeld. In allen Konzepten dominiert das Ziel, die Ausübung von Macht i.S. des Managements zu effektivieren. Eine derartige Herangehensweise verhindert eine Erörterung, wie eine Organisation aus Sicht aller Mitglieder gestaltet sein müsste, um möglichst den Interessen eines jeden Beteiligten gerecht zu werden. Eine entsprechend „emanzipatorische“ Organisationsform wäre sicherlich auch nicht völlig frei von Macht bzw. Disziplinierung ihrer Mitglieder und auch nicht jenseits von Marktzwängen. Allerdings wäre hier der machtvolle Charakter eines organisatorischen Zusammenschlusses aufzudecken und in eine Diskussion unter gleichberechtigten Partnern einzubeziehen. Solche prinzipiellen Überlegungen werden durch die gängige Herangehensweise der Managementlehre grundsätzlich ausgeschlossen. Weiter wird die Fragestellung nach der grundlegenden Funktionsweise von Macht in der Managementlehre unbeantwortet gelassen. An ihre Stelle treten vielmehr hilfreiche Tipps zur Manipulation der Unterebenen, und es wird ein heterogenes Instrumentarium von „Machtmitteln“ bereitgestellt (z.B. Vergütung, Sanktionen, Charisma, Expertentum, hierarchische Legitimation), das eine effektive Einflussnahme auf die Unterebenen ermöglichen soll (vgl. Thompson & McHugh 1995, 133f). Eine solche Beschreibung von „Machtmitteln“ hat eher „rezeptartigen“ Charakter und sie besitzt nicht die Potenz zur Analyse der Funktionsweise von Macht. Vielmehr wird mit der Beschreibung von Machtmitteln das Bestehen von Macht immer schon vorausgesetzt. Der Managementlehre geht es v.a. um deren Anwendung, nicht um Klärung und Infragestellung bestehender Macht. So merken auch Thompson und McHugh an: „As a result, any research that does exist on power concentrates on

---

spielraum für die entsprechenden Mitarbeiter aus, die allerdings die Profitabilität ihrer Einheit unter Beweis stellen müssen.

its exercise, taking ... the formal organisation and deeper power relations for granted“ (ebd., 133).

### *Eine foucaultsche Machtanalyse des Managements*

Um die Funktionsweise von Macht auf einer möglichst konkreten Ebene zu durchdringen, bieten sich die Arbeiten Foucaults an, da er sich einer „Mikroanalyse“ der Macht annimmt. Den analytischen Ausgang bilden die „äußersten Punkte“ der Macht, ihre „letzten Verästelungen“ (Foucault 1978, 80), d.h. die Ausprägung von Macht in ihrer konkretesten Form. Diese Analyse soll nicht aus dem Blickwinkel der Herrschaft eines Individuums über andere oder einer Gruppe über andere oder einer Klasse über andere – ohne diese Herrschaft an sich in Frage zu stellen – abgeleitet werden. Vielmehr gilt es, Institutionen und Interaktionen mit Blick auf „reale Praktiken“ zu untersuchen. „Man frage sich also wie ... die Dinge auf der Ebene des Unterwerfungsprozesses funktionieren, oder in jenen kontinuierlichen, ununterbrochenen Prozessen, die die Körper unterwerfen, die Gesten lenken, das Verhalten beherrschen“ (ebd., 81). Diese „Praktiken“ bezeichnet Foucault als „Machtstechniken“, die zuerst in Institutionen wie Schulen und Spitälern entwickelt wurden und dann die institutionellen Grenzen übertraten und schließlich die Gesellschaft durchsetzten. Macht ist hierbei nicht statisch sondern als „ein Netz von ständig gespannten und tätigen Beziehungen“ (Foucault 1994, 38) zu verstehen, in das die Individuen aktiv eingebunden sind. Hier betont Foucault die Interaktion zwischen Individuen, die als dynamisches Element entscheidend Macht mitkonstituiert und weiter vorantreibt. Somit spielen Individuen eine aktive Rolle und sind zugleich Subjekt wie Objekt von Macht: „Die Individuen sind in einer Position, in der sie die Macht zugleich erfahren und ausüben, sie sind stets Verbindungselemente der Macht“ (1978, 82). Hierbei ist zu betonen, dass Subjekte sich ihrer Machtausübung nicht bewusst sein müssen, sondern sich Macht auch „hinter ihrem Rücken“ bzw. sogar gegen ihren erklärten Willen durchsetzen kann. Der Macht kommt schließlich nicht allein ein repressiver Charakter zu. Ein wichtiger Aspekt betrifft im Gegenteil „die produktive Effizienz, den strategischen Reichtum und die Positivität der Macht“ (Foucault 1997, 106). „Man muß aufhören, die Wirkungen der Macht immer negativ zu beschreiben, als ob sie nur ‚ausschließen‘, ‚unterdrücken‘, ‚verdrängen‘, ‚zensieren‘, ‚abstrahieren‘, ‚maskieren‘, ‚verschleiern‘ würde. In Wirklichkeit ist die Macht produktiv; und sie produziert Wirkliches“ (Foucault 1994, 250). Damit ist m.E. vor allem ein Zwang zur eigenen Produktivität, aber zugleich auch eine z.T. individuell positiv erlebte Teilhabe an Macht gemeint.

Dieser Ansatz Foucaults erscheint mir nun für eine Analyse aktueller Managementpraktiken besonders aufschlussreich zu sein. Denn mit Hilfe einer derartigen Machtanalyse kann es gelingen, die konkreten Bedin-

gungen für den tiefgreifenden und zugleich verdeckten Machtzugriff auf die „Ressource“ Subjekt in den Blick zunehmen, der sowohl der Reflexion der Betroffenen ebenso wie der bisherigen wissenschaftlichen Analysen oft schwer zugänglich bleibt. Disziplinartechniken der „Klausur“, der „Parzellierung des Raumes“, der „Mittel der guten Abrichtung“ und der „Prüfung“, wie sie von Foucault in ihrer historischen Genese analysiert wurden (1975/1994), können m.E. auch zur Analyse moderner Managementtechniken wie Zielvereinbarung, 360-Grad-Beurteilung, Centerkonzeptionen, Projektorganisationen<sup>9</sup> beitragen. Mit Hilfe Foucaults lässt sich nämlich ein gemeinsames Grundprinzip dieser Techniken identifizieren: das „Konstrukt der Verantwortung“ i.S. von zunehmend aktiver Übernahme von Selbstverantwortung unter restriktiven, nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen.<sup>10</sup> Eine derartige Form der Disziplinierung baut auf einer „Grunddisziplinierung“ der Arbeitskräfte auf. Sie ist i.S. einer Selbstdisziplinierung zu begreifen. Die alltäglichen Disziplinierungstechniken innerhalb der Unternehmung können somit auf einem höheren Niveau ansetzen und zugleich den Anschein von Autonomie der Arbeit erzeugen, indem arbeitsplatznahe Handlungsspielräume selbstdiszipliniert von den Mitarbeitern ausgefüllt werden und so den Blick für Disziplinierung und Kontrolle auf einem höheren Niveau verstellen.<sup>11</sup> Es lässt sich mit Rekurs auf die von

---

<sup>9</sup> *Zielvereinbarung*: Der Vorgesetzte und sein nachgeordneter Mitarbeiter definieren gemeinsam Ziele und legen dabei ihren jeweiligen Verantwortungsbereich für bestimmte Ergebnisse fest. Auf dieser Grundlage wird die Abteilung geführt und werden die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter bewertet (vgl. Staehle 1999, 853). *360-Grad-Beurteilung*: Die Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters erfolgt durch die parallele Befragung von Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, eines Supervisors und, falls möglich, auch von Kunden. *Centerkonzeption*: Das Unternehmen wird in Segmente untergliedert, die erfolgsorientiert und verantwortungsbezogen zu führen sind. Der Erfolg wird in erster Linie anhand wirtschaftlicher Kenngrößen gemessen, z.B. Gewinn/Verlust, Kosten (vgl. Schreyögg 1999, 133). Die *Projektorganisation* dient der Bewältigung komplexer, risikoreicher und unübersichtlicher Aufgaben. Sie soll flexibel und schnell die Kooperation von Experten aus unterschiedlichsten Bereichen ermöglichen und gleichzeitig für eine schwer fassbare Aufgabe die Verantwortlichkeit für den Erfolg einer bestimmten Personengruppe übertragen. Diesem „Projekt-Team“ werden in der Aufgabenbewältigung weitgehende Freiräume eröffnet, allerdings unter vorgegebenen Rahmenbedingungen. Über Ressourcenzuteilung und Terminierung wird die Kontrolle über die Mitglieder aufrecht erhalten und damit ihre Auslastung geregelt (vgl. Staehle 1999, 764ff).

<sup>10</sup> Hinter der Denkfigur von Verantwortung, steht die Zurechenbarkeit für die eigentliche Funktionstüchtigkeit zur Erfüllung fremdgesetzter Ziele (vgl. Heid 1995). Verantwortung ist hier in erster Linie nicht in einem moralischen Sinne zu verstehen. Allerdings kann von Seiten der Unternehmung oder im Rahmen neoliberaler Diskurse diese Form von Verantwortung ideologisch auch in einem angeblich moralischen Sinne überhöht werden.

<sup>11</sup> Worauf ist diese Selbstdisziplinierung der „Arbeitskraftunternehmer“ zurückzuführen? Die Ansatzpunkte und Techniken der Selbstdisziplinierung sind in den

Foucault analysierten „Machtstechniken“ Folgendes bestimmen: Die Technik der „Klausur“ und der „Parzellierung“ werden für die Disziplinierung des „Arbeitskraftunternehmers“ weitgehend überflüssig. Es ist nicht mehr notwendig – wie noch unter tayloristischen Arbeitsbedingungen – den Arbeitnehmern einen festen Ort und darin einen bestimmten Platz zu zuweisen, um sie zu kontrollieren. Vielmehr gibt es eine zunehmende Mobilität der Arbeitnehmer (vgl. Voß & Pongratz 1998, 134), die diesem Disziplinierungsansatz entgegenstehen. Auch die Kontrolle über die Zeit verschiebt sich von einer extern vorgegebenen Zeitplanung und Überwachung (symbolisiert durch die Stechuhr) zu einer internen zeitlichen Disziplinierung. Durch die Übertragung von Verantwortung für die termingerechte Zielerreichung auf den „Arbeitskraftunternehmer“ muss dieser in eigener Regie seine Zeit einteilen. Die raumzeitliche Selbstdisziplinierung führt dann u.U. dazu, dass der „Arbeitskraftunternehmer“ seine Aufgaben ins Private ausdehnt (vgl. die Diskussion zur „Entgrenzung“ von Arbeit, z.B. Jurzeck & Voß 2000). Diese raumzeitlichen Aspekte dominieren momentan die Diskurse über neue Arbeitsformen (besonders mit Blick auf die Frage der Interessensvertretung von Arbeitnehmern; vgl. Ahlers & Trautwein-Kalms 2002, Boes & Baukrowitz 2002). Doch ist hiermit der machtvollste Kern des Wandels in der Arbeitskraftnutzung getroffen?

*Welche Bedeutung kommt dem Zusammenspiel der einzelnen Managementstechniken zu und wie lässt sich dieses entstehende Machtsystem bestimmen?*

Die einzelnen Managementstechniken wurden weitgehend unabhängig von einander konzipiert. Ihr Potenzial entfalten sie allerdings erst in ihrem spezifischen Zusammenspiel innerhalb einer Organisation. Sie sind nicht isoliert zu betrachten, sondern müssen vielmehr im Kontext der Gesamtunternehmung diskutiert werden. So erhält z.B. der Mitarbeiter die Möglichkeit, in einer Projektorganisation eigenverantwortlich zu arbeiten, ist jedoch zugleich in das umfassende Bewertungsnetz einer Ziel-

---

Diskursen zu suchen, die durch Institutionen, Medien, Bekannte, Familie etc. vermittelt werden. Schule, Universität oder Ausbildung werden daran gemessen, inwieweit sie auf die Erfüllung der Herausforderungen der Arbeitswelt i.S. einer generellen ‚Verantwortungsbereitschaft‘ vorbereiten, die Heid in ihrem Kern als eine generelle ‚Handlungsbereitschaft‘ zur Erfüllung vorgegebener bzw. fremdbestimmter Arbeitsaufgaben entlarvt (1995). Darüber hinaus wird ein üppiges Angebot an Ratgeberliteratur und Seminaren bereitgestellt, die ein umfassendes Management der ‚Ressource Ich‘ anbieten. Schließlich werden die alltäglich als unabweisbar erfahrenen Anforderungen der neuen Arbeitswelt auch durch die Medien transportiert und mitkonstruiert. Der ‚Arbeitskraftunternehmer‘, der das Postulat der Selbstverantwortlichkeit (i.S. von Selbstdisziplinierung) bereits vor und jenseits der Arbeitswelt internalisiert hat, ist der Wunschkandidat der Unternehmen.

vereinbarung (Umsatzziel, Teamfähigkeit, etc.) eingespannt. Einerseits wird er zu gegenseitigem Vertrauen und Teamarbeit aufgerufen, andererseits muss er regelmäßige Bewertungen über seine Kollegen abgeben und in Konkurrenz um knappe Ressourcen als „Unternehmer im Unternehmen“ sein eigenes Profitcenter führen. Genau derartige Konstellationen sind nun m.E. in den Blick zu nehmen, um den Machtzugriff näher bestimmen zu können. Kennzeichen dieses Führungs- und Kontrollsystems ist, dass die Steuerung der Mitarbeiter über detaillierte Prozessvorgaben ab- und ergebnisorientierter „Rahmensteuerung“ zunimmt (vgl. Moldaschl 1994, 1997; Böhle u.a. 1993; Glißmann 1996, 2001; Bender 1997), die eine Form „kontrollierter Autonomie“ (Vieth 1995) erzeugt: Den Mitarbeitern werden arbeitsplatznahe Gestaltungsfreiräume gewährt, in denen sie zwar autonom handeln können, dabei aber durch direktere Konfrontation mit dem Markt bzw. mit Kunden, durch zeitliche und qualitative Zielvorgaben und durch eine Unternehmenskultur i.S. hoher Selbstverantwortung (Leitbild des „Unternehmers im Unternehmen“) gesteuert werden. Doch wenn nun die Machtfrage gestellt wird, welche individuellen Konsequenzen gehen dann mit diesen Formen von „kontrollierter Autonomie“ einher? Hierauf lässt sich m.E. bei Foucault eine Antwort finden, nämlich im „panoptischen Prinzip“<sup>12</sup>, demgemäß

---

<sup>12</sup> Das „panoptische Prinzip“ ist ursprünglich auf einen architektonischen Gefängnisentwurf von Bentham gegen Ende des 18. Jahrhunderts (bezeichnet als „Panopticon“) zurückzuführen. Die zentrale Gestaltungsidee war die Schaffung einer permanenten Überwachungsanlage isolierter Gefangener. Der Inhaftierte konnte potenziell zu jedem Zeitpunkt überwacht werden, ohne dass die Überwacher selbst zu sehen waren. Die Hauptwirkung des ‚Panopticons‘ besteht – laut Foucault – in der „Schaffung eines bewussten und permanenten Sichtbarkeitszustandes beim Gefangenen, der das automatische Funktionieren der Macht sicherstellt. Die Wirkung der Überwachung ist permanent, auch wenn ihre Durchführung sporadisch ist; die Perfektion der Macht vermag ihre tatsächliche Ausübung überflüssig zu machen; der architektonische Apparat ist eine Maschine, die ein Machtverhältnis schaffen und aufrechterhalten kann, welches vom Machtausübenden unabhängig ist; die Häftlinge sind Gefangene einer Machtsituation, die sie selber stützen“ (ebd. 258). Diese Anlage „automatisiert und entindividualisiert“ somit die Macht (ebd. 259). Diese „fiktive Beziehung“ der potenziell permanenten Überwachung sieht Foucault als ‚Mittel‘ einer „wirklichen Unterwerfung“. „Die Wirksamkeit der Macht und ihre Zwingkraft gehen sozusagen auf ihre Zielscheibe über. Derjenige, welcher der Sichtbarkeit unterworfen ist und dies weiß, übernimmt die Zwangsmittel der Macht und spielt sie gegen sich selber aus“ (ebd.). Der Gefangene internalisiert das Machtverhältnis, in welchem er gleichzeitig beide Rollen, die des Kontrollierenden und des Kontrollierten, gedanklich übernimmt; „er wird zum Prinzip seiner eigenen Unterwerfung“ (ebd.). Das ‚Panopticon‘ stellt ein „verallgemeinerungsfähiges Funktionsmodell“ dar, „das die Beziehung der Macht zum Alltagsleben der Menschen definiert“ (ebd., 263). Das ‚Panopticon‘ „ist das Diagramm eines auf seine ideale Form reduzierten Machtmechanismus; sein Funktionieren ... kann zwar als ein rein architektonisches und optisches System vorgestellt werden: tatsächlich ist es eine Gestalt politischer Technologie, die man von ihrer spezifischen Verwendung ablösen

die „Mittel der guten Abrichtung“ wie der „hierarchischen Überwachung“, der „normierenden Sanktion“ und schließlich der „Prüfung“ perfektioniert werden: Die Rahmensteuerung spannt ein Feld der Verantwortlichkeit auf und konstituiert ein permanent-schwebendes Sanktionssystem. Solange die Selbstdisziplinierung des „Arbeitskraftunternehmers“ den Ansprüchen gerecht wird und i.S. des Unternehmens funktional ist, erscheint die Tätigkeit als autonom und somit scheinbar frei von Zwang. Dieses System bindet den „Arbeitskraftunternehmer“ in ein hochgradig „positives“ Machtfeld ein, das ihn zur Produktivität zwingt (dies kann, falls die Tätigkeit als erfolgreich erlebt wird, subjektiv durchaus auch als „positiv“, z.B. im Sinne eines „Flow“-Erlebnisses erfahren werden). Sobald jedoch der „Arbeitskraftunternehmer“ versucht, sich diesem Feld seiner Verantwortlichkeit zu entziehen, wird er durch ein eng gewobenes Netz der Rahmensteuerung registriert, gehindert, zu-rechtgewiesen und schließlich zur Verantwortung gezogen. Hier kommt es dann zu Disziplinierungsakten, die in ihren Grundzügen auf die „normierende Sanktion“ zurückzuführen sind. Der „Arbeitskraftunternehmer“ wird nun nicht mehr nur hierarchisch, sondern auch horizontal überwacht. Die Rahmensteuerung beeinflusst entscheidend die Interaktionen im Unternehmen. So sind es durchaus auch die Kollegen und potenziell die Untergebenen, die den „Arbeitskraftunternehmer“ (unter der zentralen Fragestellung, ob er zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt oder nicht und somit die eigene Position gefährdet oder unterstützt) in seiner Tätigkeit überwachen und gegebenenfalls sanktionieren (Ausgrenzung, Mobbing, etc.). Die Vorgesetzten spielen jedoch weiterhin eine wichtige Rolle. Sie sollen gemäß aktuellen Managementkonzepten eher als „Mentoren“, „Coaches“ oder „Superleader“ (Mans & Sims 2001) in Erscheinung treten, die angeblich im Interesse der „Prüflinge“ bzw. der Mitarbeiter handeln. Betrachtet man das Netz der Rahmensteuerung, wird eine geschickte Form der Disziplinierung erkennbar, die ein Handeln im Interesse des Mitarbeiters vorgibt, jedoch letztlich auf die Funktionstüchtigkeit innerhalb des Systems zielt.<sup>13</sup> Die „Prüfung“ bzw. Be-

---

kann und muß“ (ebd., 264). So wird das „panoptische Prinzip“ auch in die Spitäler, Werkstätten und Schulen übertragen. „Das ‚Panopticon‘ programmiert auf der Ebene eines einfachen und leicht zu übertragenden Mechanismus das elementare Funktionieren einer von Disziplinarmechanismen vollständig durchsetzten Gesellschaft“ (ebd., 268).

<sup>13</sup> Zur Illustration des Gemeinten: Während meiner Tätigkeit als Praktikant erkrankte eine Kollegin und wurde mehrere Wochen krankgeschrieben. Ihr „Mentor“ im Unternehmen empfahl ihr nach zwei Wochen, Urlaub zu nehmen, um ihre Produktivität, die ein Maßstab für ihre Leistungsbewertung ist, nicht allzu sehr zu vermindern. Dieser Ratschlag zielte seitens des „Mentors“ auf die Interessen der Kollegin, da ihre persönliche Leistungsbewertung und damit ihre beruflichen Chancen an ihre Produktivität für das Unternehmen geknüpft waren. Er war somit „gut gemeint“. Jedoch zeigt sich hier sehr deutlich, dass es letztlich um die Erfüllung der Interessen der Unternehmung geht und der Mentor im Interesse

wertung der Mitarbeiter wird somit tendenziell umfassender und intimer. Die externe Sanktionierung wird jedoch zunehmend überflüssig, um so mehr der „Arbeitskraftunternehmer“ dieses Überwachungssystem internalisiert und sich entsprechend diszipliniert, um eben diesen Sanktionen zu entgehen. Dieses Arrangement zielt auf die Verinnerlichung äußerer Zwänge, die dann scheinbar im eigenen Interesse als motiviert erfahren werden (vgl. das kritisch-psychologische Konzept des ‚inneren Zwangs‘: Osterkamp 1976, 342ff; Holzkamp 1985, 412f.). Auf die Initiierung einer derartigen „panoptischen“ Selbstüberwachung ist im wesentlichen das „Heimliche“ dieses Machtzugriffs zurückzuführen, da sie die unmittelbare Prozesskontrolle von Vorgesetzten tendenziell überflüssig macht.

„Panoptische“ Systeme können zum einen unter dem Aspekt ihrer Grundprinzipien und einzelner Managementtechniken wie Zielvereinbarung, 360-Grad Beurteilung etc. (vgl. Petersen 2001) analysiert werden, zum anderen eröffnet sich hier eine empirische Fragestellung: nämlich die Beschreibung der Vielfalt von Instrumentarien, die sich in der Praxis etabliert haben, mit Blick auf ihre Bedeutung, ihre Funktionen und Relationen zu einander. Für die einzelne Unternehmung wäre zu untersuchen, wie die Steuerung der „Human-Ressourcen“ vollzogen wird und wie sie sich darüber hinaus innerhalb verschiedener Ebenen und zwischen ihnen (einschließlich der Vorstandsebene) konkretisiert. Das Management, also Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle und deren subjektive Sicht aller Beteiligten sind umfassend abzubilden. Zunächst sind die Bedingungen aufzuzeigen, unter denen die Mitarbeiter und Vorgesetzten zu arbeiten haben. Mittels Bedeutungsanalyse werden dann die subjektiv als problematisch erlebten Bedingungen analysiert – unter besonderer Beachtung der individuell handlungsleitenden Interessen/Motive. Mithilfe einer solchen Analyse ging es schließlich um die Identifizierung alternativer Handlungsmöglichkeiten. Ein solcher Bedingungs-Bedeutungs-Diskurs böte einen Ansatzpunkt, um die Diskussion neuer Arbeitsformen und der mit ihnen verbundenen Gleichzeitigkeit von Kontrolle und Autonomie zu konkretisieren.

Dem Ziel, Machtstrukturen und deren subjektive Bewältigung zu analysieren, dient auch die Reflexion meiner Erfahrungen in der Unternehmensberatung. Zuvor wird jedoch noch einmal die Managementlehre in ihrer allgemeinen Funktion vor dem Hintergrund der entfaltenen Machtanalyse betrachtet.

---

seines Schützlings unterstützend eingreift, damit eben dieser Schützling die vorgegebenen Unternehmensziele und damit seine Ziele erreicht.

*Die Managementlehre als Erörterungslehre der Disziplinartechniken*

Lässt sich auf der Basis von Foucault auch auf einer allgemeineren Ebene noch einmal die bereits zuvor skizzierte Funktion der Managementlehre unter einer neuen Perspektive aufzeigen? Nach Steinmann & Schreyögg<sup>14</sup> knüpft sie unter einer funktionalen Perspektive an all „diejenigen Handlungen an, die der Steuerung des Leistungsprozesses, d.h. aller leistungsrelevanten Arbeitsvollzüge, dienen“ (2000, 6). Die Managementfunktionen stehen zu den originären betrieblichen Funktionen wie z.B. Einkauf, Produktion, Verkauf in einem komplementären Verhältnis. Das Management wird als eine komplexe „Verknüpfungsaktivität“ verstanden, „die den Leistungserstellungsprozess gleichsam netzartig überlagert und in alle Sachfunktionsbereiche steuernd eindringt“ (ebd.). Unter dem Blickwinkel Foucaults lassen sich diese Managementaufgaben wiederum dann als „Disziplinierungstechniken“ bzw. „Machtstechniken“ identifizieren, wenn es um Organisation, Einsatz, Führung und Kontrolle der „Human-Ressourcen“ geht. Zur Einordnung und zum Status der Managementlehre führen Steinmann & Schreyögg an, dass es sich um die systematische Erörterung von betrieblichen Steuerungsproblemen handelt. Ihr „Paradigma ist ... das praktische Problem“ (ebd., 37). Das Problemfeld selbst gilt als ‚a-disziplinär‘, und der Managementlehre wird die Aufgabe zugeschrieben, methodisch Integrationswissen verschiedener Disziplinen zu generieren. Sie wird als „infradisziplinär“ begriffen und damit den Grundlagendisziplinen wie z.B. der Rechtswissenschaft, der Soziologie oder der Psychologie vorgeordnet (vgl. ebd., 37f). Zusammenfassend heben die Autoren hervor, dass die Managementlehre in ihrem Charakter am ehesten als „Erörterungslehre“ zu beschreiben ist: nämlich „als methodische(r) Weg, Wissen darüber zu bilden, wie Steuerungsprobleme verstanden und formuliert und wie über Lösungen in systematischer Weise nachgedacht werden kann“ (ebd., 39).

Versteht man unter Steuerung zugleich den Ansatz für Formen der Disziplinierung i.S. Foucaults, dann lässt sich die Managementlehre auch als eine Erörterungslehre der „Disziplinierungstechniken“ verstehen. Es gilt also, „Techniken“ zu diskutieren, zu analysieren und zu entwickeln unter Heranziehung der Erfahrungen in der Praxis und unter Einarbeitung jenes Wissen aus Grundlagendisziplinen, das der Problemlösung dienlich ist (ebd., 37). In diesen Techniken gerinnen die neuen Ideen und Vorstellungen einer Effektivierung der Arbeit und einer umfassenderen und intensiveren Nutzung des „Humankapitals“. Um einzelne Techniken gruppieren sich die Managementdiskurse, bzw. diese Diskurse fließen schließlich in sie zurück, auch wenn sie einen anderen

---

<sup>14</sup> Für die Argumentation wurde hier die Definition der Managementlehre nach dem Standardlehrbuch von Steinmann und Schreyögg herausgegriffen. Für weitere Definitionsansätze, die aber grundsätzlich mit der hier ausgeführten im Einklang stehen, gibt z.B. Staehle (1999, 71ff) einen Überblick.

Ausgangspunkt haben. Das ganze Streben der Managementlehre ist folglich darauf ausgerichtet, die „Machtstechniken“ zu vervollkommen und sie zur effizienten „Disziplinierung“ in die Praxis zurückfließen zu lassen.

Um Disziplinierung zu legitimieren, wird in zunehmendem Maße der Markt herangezogen. Dort liegt die Ursache der scheinbar unumstößlichen Zwänge, denen sich alle zu beugen haben. Wer sich diesen Zwängen nicht unterwirft, hat verloren – das gilt für die Unternehmen wie für den einzelnen Arbeitnehmer. Emanzipatorische Forderungen nach einer „Humanisierung von Arbeit“ finden ihr Ende, wo sie angeblich die Existenz des Unternehmens auf dem Markt gefährden. Die Arbeitnehmer können angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt anscheinend nur dankbar sein, sich in das Gefüge des Unternehmens einzuordnen. Beständig gilt es, weiter an der eigenen Markttauglichkeit, Effizienz und Selbstdisziplinierung zu arbeiten. Dies entspricht dem Leitbild: ‚Jeder ist seines Glückes Schmied‘! Jeder hat für sich die Verantwortung zu übernehmen; wer scheitert, dem wird nahegelegt, dafür auch selbst die „Schuld“ zu tragen hat. Die Verantwortlichkeit für Strategien und Programme seitens der Unternehmensleitung werden dagegen häufig an „globale Prozesse“ abgetreten. Die Handlungsweisen der Unternehmung bzw. ihrer Leitung erscheinen als legitim und alternativlos. Damit ist nicht in Abrede gestellt, dass massive Marktzwänge bestehen. Hier soll jedoch der Blick darauf gerichtet werden, dass es sich bei der Auslegung von Zwängen seitens des Managements immer auch um Deutungen von Realität und nicht um Realität an sich handelt und somit deren Verantwortung nicht an einen abstrakten Marktzwang delegiert werden kann. Im übrigen wird dabei ausgeblendet, dass der Markt auch von Unternehmensseite teilweise beeinflussbar ist.<sup>15</sup>

*Wie treibt die Managementlehre die Entwicklung und Expansion von ‚Machtstechniken‘ voran?*

Ausgehend von den historischen Institutionen (Kollegs, Spitäler, Militär, etc., vgl. Foucault 1994, 177) und ihren entwickelten Machtmechanismen, gilt es nach Foucault zu untersuchen, wie diese zum Vorteil „globaler Herrschaft“ gereichten und deshalb aufgegriffen, unterstützt und verfeinert wurden (1978, 83). Zentral in diesem Zusammenhang ist die Übertragung von „Machtstechniken“, die z.B. im Gefängnis, in der Schule oder in der Psychiatrie entwickelt wurden, auf andere gesellschaftliche Zusammenhänge. Als Konsequenz sieht Foucault das Interesse der Bourgeoisie nicht so sehr im Ausschluss von „Irren“ oder in der

---

<sup>15</sup> Diese Form der ‚Naturalisierung‘ des angeblichen ‚Sachzwangs‘ schließt Kritik jenseits des Marktpostulats aus, die notwendigerweise an Handlungen bzw. Handlungsfolgen gebunden ist (vgl. Markard 2002, 43).

Überwachung der kindlichen Sexualität begründet. Vielmehr gilt ihr Verlangen den „Techniken“ und Verfahrensweisen des Ausschlusses und der Kontrolle selbst (ebd., 87). Diese Ausschluss- und Überwachungsmechanismen versprachen ab einem bestimmten historischen Zeitpunkt einen ökonomischen Vorteil bzw. einen politischen Nutzen und wurden von da an durch „globale Mechanismen“ und durch das gesamte Staatssystem kolonisiert und getragen. Das Aufgreifen der „Mechanismen“ blieb für deren Weiterentwicklung nicht folgenlos. Es ergab sich ein intensives Zusammenspiel: Die „technologischen Veränderungen des Produktionsapparates, die Arbeitsteilung und die Ausarbeitung von Disziplinarprozeduren“ waren „sehr eng miteinander verflochten. Jedes Element hat das andere möglich und notwendig gemacht und ihm als Modell gedient“ (Foucault 1994, 283f). So wurden z.B. Disziplinierungsmethoden des Militärs in der Gestaltung des Produktionsprozesses aufgegriffen; oder die technische Analyse des Produktionsprozesses wurde zu einer „maschinenmäßigen Zerlegung“ der Arbeitsschritte genutzt und auf die Arbeitskraft projiziert. Die Nützlichkeit dieser übernommenen „Machtmechanismen“ lässt sich durch ihre wertschöpfende Qualität charakterisieren, bzw. dadurch, dass „sie sich in die Produktivität der Apparate, in die Steigerung dieser Produktivität und in die Ausnutzung der Produkte vollständig integrieren“ (Foucault 1975, 281). Sie stellen die „Techniken“ bereit, die eine „Akkumulation des Kapitals mit der Akkumulation von Menschen ‚in Übereinstimmung bringen‘“ (Lemke 1997, 73).

Wie ist nun die Rolle aktueller Managementbestrebungen einzuordnen? Aufgrund ihres Ansatzes bezieht sich die Managementlehre als „Erörterungslehre“ des praktischen Disziplinproblems u.a. auf Erfahrungen in der Praxis. *Brisanz erhält diese Perspektive bei dem Blick auf Organisationen, die einen emanzipatorischen Anspruch vertreten.* Wie gestaltet sich das Verhältnis der Managementlehre zu Bürgerbewegungen, politischen Organisationen, Frauenhäusern und Jugendgruppen? Hier werden in der Organisationsform Mitbestimmung, Autonomie und die Übernahme von Verantwortung im starken Maße verfolgt, was zumeist mit einem hohen Engagement ihrer Mitglieder verbunden ist. Es lassen sich viele Parallelen zu aktuellen Managementpraktiken finden. Hat die Managementlehre u.a. von der Organisation emanzipatorischer Bewegungen gelernt? „Extrahiert“ sie Techniken aus diesen politischen Interessensgruppen, abstrahiert von ihrem inhaltlichen Bezug, und setzt sie zur Ausfaltung einer Disziplinierung in der Ökonomie ein? Vollzog sich eine Kolonisierung der „Techniken“ und des Vokabulars, die ursprünglich in emanzipatorischen Interessensvereinigungen entwickelt wurden und nun zur Entfaltung des menschlichen Potenzials und zur scheinbaren Befriedung von Arbeitnehmerbedürfnissen dienen? Gibt es hier Parallelen zu dem von Foucault geschilderten Interesse der Bourgeoisie an den Mechanismen des Ausschlusses und der Kontrolle? Hierbei erscheint es

nicht sinnvoll, von einer planvollen „Verschwörung“ auszugehen. Vielmehr können sich diese Prinzipien auch im „guten Glauben“ und „hinter dem Rücken“ der Menschen durchgesetzt haben, die durchaus eine „Humanisierung der Arbeit“ verfolgen wollten. Falls die aufgeworfenen Fragen zu bejahen sind, hätten sie dieses Ziel im gewissen Sinne erreicht. Die Disziplinierung wäre „humaner“ geworden, d.h. die „Human-Ressourcen“ können umfassender und tiefgreifender für ökonomischen Erfolg genützt werden. Um diese Fragen zu ergründen, wäre eine Genealogie moderner Managementtechniken i.S. Foucaults anzugehen.

### *Machtanalytische Reflexion des Praktikums*

Ein möglicher Ausgangspunkt für die Reflexion des Praktikums wäre der Transfer von theoretischen Machtüberlegungen auf die Unternehmensberatung gewesen, um dann von diesen Bedingungen meine Erfahrungen abzuleiten. Ich wähle jedoch genau den umgekehrten Erkenntnisweg: Ausgehend von meiner persönlichen Befindlichkeit während der Praktikantenzeit und den konkreten Erfahrungen, wollte ich die Elemente der Unternehmensstrukturen in den Blick nehmen, die sich speziell für mich als problematisch darstellten, um dann ihrer Funktionsweise anhand der vorgestellten Machtanalyse auf den Grund zu gehen.

Als ich nun versuchte, mir die Zeit bei der Unternehmensberatung zu vergegenwärtigen, sah ich mich erst einmal einer diffusen Gefühlslage aus Erschöpfung, Angst, Selbstzweifel teilweise aber auch Selbstbestätigung und Zufriedenheit gegenüber. Für die weitere Reflexion ging ich davon aus, dass es notwendig ist, die zentralen Momente meiner Befindlichkeit zu bestimmen, um mich dann auf die Suche nach deren Ursachen zu begeben (i.S. der ‚erkenntnisleitenden Funktion der Emotionen‘; Holzkamp 1985, 319). Als entscheidend sah ich zum einen das Leiden unter der Verfügungsgewalt über meine Person und zum anderen die Angst vor Überforderung an. Als nächsten Schritt führte ich mir möglichst konkret meine Tätigkeit und meine Erfahrungen vor Augen – immer mit der Frage verbunden, inwieweit hier Ursachen für die skizzierten Emotionen zu finden sind. In diesem Prozess wurde mir klar, dass ich für eine eingehende Reflexion über die konkreten Erfahrungen hinaus zwei Ebenen und deren Verknüpfung betrachten muss: Einerseits eine für meine Person spezifische Bedeutungsanalyse der Unternehmensstrukturen (mit Hilfe der machttheoretischen Überlegungen in Anlehnung an Foucault), andererseits eine eingehendere Klärung der Prämissen, mit denen ich an das Praktikum herangegangen bin. In einem letzten Schritt wollte ich dann das Wechselspiel zwischen meiner Person und der Organisation aufklären und der Frage nachgehen, ob sich diese Interaktion zwischen Fremd- und Selbstdisziplinierung in meinem persönlichen Fall gemäß einem „panoptischen Prinzip“ beschreiben lässt. Nun bin ich allerdings aufgrund einer umfassenden Verschwiegenheits-

erklärung zur hochgradigen Anonymisierung gezwungen. So kann ich hier leider nur das Ergebnis meiner Selbstverständigung und nicht die soeben skizzierten Schritte im einzelnen darstellen. Dennoch hoffe ich, dass es mir gelingt, die für mich leitenden Handlungsbegründungen nachvollziehbar zu machen und die Frage zu klären, warum ich in dieser spezifischen Lebenslage keine alternativen Handlungsmöglichkeiten ergriffen habe.

*Prämissenklärung.* Das Durchstehen des Praktikums war für mich im vorhinein emotional und motivational stark aufgeladen. Neben dem bereits zu Beginn erwähnten wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse und der Aneignung von Fertigkeiten sah ich das Praktikum v.a. als eine entscheidende Möglichkeit an, mich für meinen weiteren Berufsweg zu qualifizieren. Meine geringen Berufserfahrungen und fehlenden Kompetenzen wollte ich durch hohes Engagement und große Lernbereitschaft kompensieren. Wäre ich gescheitert, so hätte ich das als Beweis erlebt, nicht kompetent genug zu sein, um den Maßstäben einer Unternehmensberatung und damit auch generell den Anforderungen des hochqualifizierten Arbeitmarktes standzuhalten. Dieser Test meiner Leistungsfähigkeit hatte daher entscheidende Bedeutung für die eigene Zuschreibung von Kompetenzen. Aus dieser Quelle schöpfte ich Kraft, mich sowohl der Gefahr der Überforderung auszusetzen und die Anforderungen am Rande meiner Belastbarkeit zu erfüllen, als auch die auf ein halbes Jahr begrenzte Verfügungsgewalt über meine Person zu ertragen. Hätte ich dieses Praktikum nicht „geschafft“, wäre es für mich nicht nur ein Scheitern unter berufsplanerischen Aspekten, sondern ein ganz persönliches Scheitern gewesen – verbunden mit dem Gefühl der Ausgeliefertheit an die aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse, ohne ihnen aktiv begegnen zu können. Ein Versagen bei der Unternehmensberatung hätte mich also beruflich und in meinem Selbstbild stark getroffen.

Aus dieser Prämissenlage wird deutlich, dass die *Leistungsbewertung im Unternehmen* für mich eine zentrale Rolle spielen würde – zumal ich noch das Ziel verfolgte, überdurchschnittliche Leistung zu erbringen. In welchem Maße die externe Leistungsbewertung bzw. im foucaultschen Sinne die „Prüfung“ und die eigenständige Selbstüberwachung für den Arbeitsalltag zentral waren, und welches Zusammenspiel sich zwischen meiner Motivlage und dem Prüfungssystem der Unternehmung ergab, wird im Folgenden dargestellt. Vorab ist noch zu sagen, dass mir zwar mitgeteilt wurde, dass ich einer umfassenden Bewertung hinsichtlich meiner fachlichen, organisatorischen, sozialen und emotionalen Kompetenzen sowie meiner generelle Lernfähigkeit und –geschwindigkeit unterzogen würde, allerdings wurde ich im unklaren darüber gelassen, wie und wann diese Kriterien genau erhoben würden. Jedoch erfuhr ich, dass neben meinem Praktikantenbetreuer alle Berater, mit den ich zusammenarbeitete, eine Einschätzung meiner Leistung abgeben würden.

*Unternehmensorganisation und Projektarbeit.* Mit Blick auf die Unternehmensorganisation fallen die „*flachen Hierarchien*“ in der Zusammenarbeit auf. So arbeitete ich z.B. oft mit Projektmanagern zusammen, die direkt der Geschäftsleitung unterstellt waren. Die „*flachen*“ Hierarchien ermöglichten mir einen umfassenden Einblick in das Projekt und somit erkannte ich auch die Relevanz meines Beitrags für den Gesamterfolg. Dies führte in meinem Fall zu einer starken Einbindung in das Unternehmen und zu einer hohen Identifikation mit dem Projekterfolg und der damit verbundenen Erfüllung der mir übertragenen Aufgaben. Hierdurch verringert sich meine eigene Distanz zum Arbeitsgeschehen.

Der naheliegende positive Aspekt von „*flachen Hierarchien*“, selbständiger und freier arbeiten zu können und die Möglichkeit zu haben, eigene Ideen und Potenziale einzubringen, traf nur sehr beschränkt zu. Mein Handlungsspielraum wurde entscheidend durch die hohen Qualitätsanforderungen und durch die sehr knapp bemessenen Zeitvorgaben im Rahmen der *Projektarbeit* begrenzt. Bei den mir übertragenen Aufgaben wurde kaum darauf geachtet, mit welchem Wissenshintergrund ich das Praktikum angetreten hatte, sondern diese Aufgaben ergaben sich scheinbar notwendig aus den laufenden Projekten und mussten von mir erfüllt werden. Da ich kaum Unterstützung oder Anleitung seitens meiner Kollegen erhielt, da sie selbst unter extremen Zeitdruck standen, war ich darauf angewiesen, innerhalb der eng gesteckten Zeitvorgaben eigenständig Lösungswege zu finden. Mit den wechselnden Projekten veränderte sich auch immer wieder mein Tätigkeitsfeld, so dass ich mit jedem neuen Projekt inhaltlich wieder von vorne anfangen musste. Aufgrund des extremen Zeitdruckes bedeutete jeder Fehler eine Belastung des gesamten Teams und eine Bedrohung des Projekterfolges und somit letztlich eine Gefahr für die Karrieren aller Beteiligten. So ist es verständlich, dass eine extrem geringe Fehlertoleranz bestand. Auch aufgrund der geringen Betreuungskapazität meiner Kollegen bzw. meines Praktikantenbetreuers stand ich diesen Anforderungen weitgehend allein gegenüber und sah mich zunehmend als „*Einzelkämpfer*“ am Rande der Überlastung.

Die Arbeitsanforderungen wurden als zwingende Notwendigkeiten seitens der Projektleitung dargestellt, ohne dass dabei die Rahmenbedingungen wie z.B. die Zeit- oder Budgetvorgaben zur Diskussion standen. Dies hatte zur Folge, dass meine Teamkollegen nicht für die Aufgaben, die sie mir übertrugen, verantwortlich zu machen waren. Die Dringlichkeit dieser Arbeiten ergab sich für mich aus der Einsicht in deren Notwendigkeit für den Projekterfolg. Somit entzog sich für mich ein Angriffspunkt gegen das Arbeitspensum, da ich wie der Rest meines Teams in der Hilflosigkeit gegenüber den unhinterfragbaren Projektvorgaben gefangen war. Zudem war mir klar, dass auch die Einflussmöglichkeiten der Projektleitung aufgrund der Vorgaben durch die Unternehmensleitung stark begrenzt waren. Somit trugen auch sie für die mir übertrage-

nen Aufgaben nicht die Verantwortung, da sie schließlich innerhalb des organisationalen Rahmens auch nicht anders handeln konnten. Als Konsequenz gab es keine fest definierten Grenzen für die mir überantworteten Arbeitsaufträge und entsprechend hoch war die Arbeitszeit. So hatte ich aufgrund einer 70 Stundenwoche kaum Kompensationsmöglichkeiten für die Arbeitsbelastung in der Freizeit.

In dieser projektförmigen Arbeit ist sicherlich ein Grund für meine Angst vor Überforderung zu sehen. Dem enormen Leistungsdruck konnte ich auch mithilfe von Lern- und Einarbeitungsprozessen kaum entkommen oder ihm mit dem Wissen souveräner entgegenzutreten, dass ich den Anforderungen standhalten würde, da mit zunehmenden Kompetenzen auch die Erwartungshaltung an meine Arbeitsleistung stiegen. Hätte ich Arbeitsaufträge zurückgewiesen oder mir mehr Zeit erbeten, so hätte vermutlich das aufgespannte *Netzwerk von Bewertungskriterien* mir diese Vorgehensweise als negativ ausgelegt. Mir gelang es trotz dieser Bedingungen die Erwartungen zu erfüllen. Allerdings war mir bewusst, dass ich inhaltlich qualitativ höherwertige Leistungen hätte erbringen können, was mir aber unter den gegebenen Arbeitsbedingungen nicht möglich war. Daher war ich trotz häufigen Lobes meiner Arbeit mit meinen Resultaten nicht zufrieden. All zu oft erschienen mir meine Analysen nicht ausreichend fundiert. Auch konnte ich während meiner Praktikantenzeit nicht sicher sein, ob dieses Lob authentisch war oder nur eine allgemein strategische Umgangsweise mit Praktikanten darstellte, um sich ihrer Leistungsbereitschaft zu versichern. Wenn ich zunehmend in meinem Team Anerkennung finden wollte, durfte ich das in mich gesetzte *Vertrauen* in die Erfüllung der mir übertragenen Projektarbeiten nicht enttäuschen. Ein Arbeiten unter einem derartigen enormen Leistungsdruck hatte nicht nur zur Folge, dass keine Zeit für die Reflexionen der eigenen Arbeitssituation blieb, sondern auch, dass der gemeinsame Austausch im Team kaum möglich war. Es ging nur darum, das Arbeitspensum effizient zu bewältigen. Der Alltag war somit von dem Ziel dominiert, durchzuhalten und die Aufgaben schnellstmöglich zu bewältigen. Allerdings ist positiv hervorzuheben, dass ich so lernte unter Zeitdruck strukturiert und ergebnisorientiert zu arbeiten und generell meine Belastbarkeit erhöhte.

*Mentorenrolle des Praktikantenbetreuers.* Von Anfang an war mir klar, dass ich gegenüber meinem Betreuer bzw. angeblichen *Mentor* in keiner Weise meine Angst vor Überforderungen thematisieren würde, da er aus meiner Sicht eine zentrale Rolle in der Bewertung meiner Leistungen spielte. So schien mir diese Mentoren-Position überwiegend der geschickten Durchsetzung der Unternehmensinteressen zu dienen. Daher fand ich trotz seiner freundlichen und zuvorkommenden Umgangsweise keinen Rückhalt bei ihm, obwohl ich den Eindruck hatte, dass es ihm ein persönliches Anliegen war, Praktikanten zu unterstützen. Seine vorgege-

bene Funktion im Unternehmensgefüge konnte er trotz aller persönlichen Bemühungen jedoch aus meiner Sicht nicht durchbrechen. Ich entschied mich für die Strategie, ihm das Bild eines belastungsfähigen, interessierten und wissenshungrigen Praktikanten zu vermitteln, dem trotz aller Belastungen die Arbeit Freude bereitet. Um dieses Erscheinungsbild nicht der Entlarvung auszusetzen, setzte ich mich selbst wiederum unter Druck, kompetente Arbeit zu leisten und die damit verbundenen Beanspruchungen in Kauf zu nehmen. Somit förderte die Selbstpräsentation gegenüber meiner angeblichen Vertrauensperson die Selbstdisziplinierung und trug zur weiteren funktionalen Mobilisierung meiner Arbeitskraft bei.

*Zusammenarbeit im Team.* Wie entscheidend strukturelle Vorgaben seitens der Unternehmensorganisation sind, und welche Bedeutung der gesellschaftlich-diskursiven Einbindung der Beratungstätigkeit zukommt, wurde mir in der Zusammenarbeit mit meinem Kollegium deutlich.

Ich bin aufgrund der dominierenden, allgemeinen Vorstellungen über Unternehmensberatung bereits mit zahlreichen Vorannahmen an das Praktikum herangegangen, wie z.B.: Hier arbeitet die Wirtschaftselite, und es wird in allen Bereichen Top-Leistung gefordert. Ein Berater hat nicht nur fachlich kompetent zu sein, sondern er muss darüber hinaus eine ausgeglichene und unerschütterliche Persönlichkeit aufweisen, sich souverän in Stresssituationen verhalten, hochgradig teamfähig sein usw. So hatte ich die Vorstellung, auf entsprechend kompetente Kollegen zu treffen, die mir in zahlreichen fachlichen und berufsrelevanten Bereichen überlegen waren. Dieser Umstand sollte mir zahlreiche Lernmöglichkeiten eröffnen, führte aber auch zu einer Unsicherheit, inwieweit ich trotz fehlenden Wissens und mangelnder beruflicher Erfahrung ein kompetentes Mitglied im Team werden könnte. Mir erschien es daher notwendig, bereits Kompetenz zu demonstrieren und mein Nichtwissen zu verschleiern. Neben fachlichen und organisatorischen Kompetenz war es ebenso wichtig, auch über so genannte *social skills* zu verfügen. Hier versuchte ich, mein fachliches Defizit durch eine freundliche, zuvorkommende und belastbare, also durch eine „sozial fähige“ Persönlichkeit im Sinne der Unternehmung zu kompensieren. Ich wollte hier die Erwartungen an eine „Beraterpersönlichkeit“ nicht nur erfüllen, sondern übertreffen. In diesen „sozialen Bereichen“ sah ich meine Chance, mithalten zu können. Ich entschied mich dafür, egal was kommen würde, dass ich dieses Bild von mir aufrechterhalten und mich nicht in die „Vertrauensfalle“ gegenüber meinen Kollegen locken lassen würde, um dann meine „soziale Inkompetenz“ in Form von Unsicherheiten, Ängsten oder Schwierigkeiten zu offenbaren. Somit hatte ich bereits vor dem ersten Arbeitstag einen eigenen, weitreichenden Verhaltenskodex für den Umgang mit meinen Kollegen entwickelt. Die Vorstellungen, mit denen ich mein Praktikum begann, wurden leider nicht entkräftet, sondern er-

wiesen sich für mich als notwendig, um der permanenten Bewertungssituation zu begegnen.

Im Laufe meines Praktikums stellte sich heraus, dass ich wohl nicht der einzige war, der ein solches ‚Impression-Management‘ (Mummendey & Bolten 1985; Mummendey 1995) verfolgte. Auch bei meinen Kollegen und Vorgesetzten waren trotz immenser Belastungen Bestrebungen zu erkennen, das Bild vom „idealen Berater“ aufrecht zu erhalten. So waren alle darum bemüht, den Eindruck zu vermitteln, die permanenten Stressoren souverän zu bewältigen. Selbstverständlich kam es oft zu Klagen über das enorme Arbeitspensum, allerdings folgte daraus niemals die Konsequenz, sich gegen die Belastungen zur Wehr zu setzen. Falls ein Berater Kollegen sein Leid klagte, wurde meistens ein starkes Mitgefühl für seine Beanspruchung geäußert und er wurde aufgefordert, doch Grenzen zu setzen. Allerdings konnte ich während des halben Jahres in keinem einzigen Fall erkennen, dass ein Berater auch nur ansatzweise Widerstand gegen diesen permanenten Zeit- und Leistungsdruck wagte. Im Nachhinein erscheinen mir die Klagen über zu viel Arbeit eher in einem anderen funktionalen Zusammenhang zu stehen: In erster Linie ging es wohl darum, mittels der extremen Belastung zu demonstrieren, wie bedeutsam und unersetzlich die eigene Arbeitskraft ist. Denn letztendlich konnte man so beweisen, dass man in der Lage war ein solches Arbeitspensum dennoch zu bewältigen. Folgt man dieser Analyse, so geht es nicht darum, sich über die Arbeitsbedingungen auszutauschen, Rückhalt zu finden und eine Perspektive der Bewältigung zu entwickeln. Dies führt m.E. zu Vereinzelung, behindert solidarisches Verhalten unter den Kollegen und mündet schließlich in einen umfassend instrumentellen Umgang miteinander.

Neben dieser Form der Selbstkontrolle spielte für mich die Kontrolle durch die Kollegen eine zentrale Rolle. Wie bereits erwähnt war ich potenziell einer permanenten Leistungskontrolle ausgesetzt, da ich damit rechnen musste, dass alle meine Äußerungen in der Gesamtbewertung meiner Person einfließen könnten (*Prinzip: 360-Grad-Beurteilung*). Aufgrund der Eingebundenheit in das Team gab es für mich kein Entrinnen aus dem Kontrollsystem und so gut wie keine Nischen der Erholung. Somit war mein Berufsalltag durchweg von dem Gedanken dominiert, der allseitigen Leistungsbewertung standzuhalten. Diese Situation einer permanent-potenziellen Bewertung war es, die den entscheidenden Zwang zur Selbstdisziplinierung ausübte. Die ständigen Anstrengungen, den zahlreichen Bewertungskriterien allen Mitarbeitern gegenüber zu entsprechen, hat die Vereinzelung meiner Person verstärkt und zunehmend zu einer Ohnmacht gegenüber der weitgehenden Verfügung über meine Person geführt. Die Interaktion mit Kollegen war von – aus meiner Sicht – notwendigem taktischen Verhalten überlagert und verhinderte das Aufbauen freundschaftlicher Beziehungen. Hier wird deutlich, dass der Umgang mit meinem Kollegium, wie freundlich sie mir auch

begegneten, eine Solidarisierung mit ihnen ausschloss, und Rückhalt für mich nicht zu finden war.

Dank dieses Zusammenspiels von Selbstdisziplinierung und Fremddisziplinierung in Form des organisationalen Systems der Leistungsbewertung wurde ich zu einem hoch funktionalen Mitglied des Unternehmens. Es musste nicht erst bestimmte Verhaltensweisen von mir einfordern, sondern es reichte aufgrund meines „selbstaufgelegten“ Kodex aus, wenn überhaupt, Fehlverhalten in der ersten Phase zu sanktionieren. Im Laufe des Praktikums konnte das Unternehmen zunehmend auch auf diese Sanktionen verzichten, da das angedrohte System der Sanktionierung in der Form von negativen Leistungsbeurteilungen bereits zur Aufrechterhaltung der Disziplin genügte. Eine explizite Disziplinierung durch das Unternehmen war damit weitgehend obsolet. Kam es dennoch einmal zu einem Disziplinierungsakt durch einen Teamkollegen, so empfand ich es als Versagen meiner Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung und bemühte mich, in Zukunft eine Wiederholung zu vermeiden. Die Disziplinierung wurde für mich zu einer persönlichen Angelegenheit, die ich als notwendig erachtete, um letztlich die „Eintrittskarte“ in eine gehobene Berufslaufbahn zu erlangen. Das Unternehmen wurde für mich zu einem Maßstab für mein Selbstbild und jedes Versagen war meiner eigenen Unfähigkeit zuzuschreiben und nicht dem Unternehmen. Ich arbeitete scheinbar solange frei, eigenständig und selbstbestimmt, solange ich mich in dem mir zugewiesenen funktionalen Rahmen des Unternehmens befand. Sollte ich jedoch aus dem „Korridor der Produktivität“ ausbrechen und das „panoptische“ System der ‚permanent-schwebenden Kontrolle‘ verletzen, würden Sanktionen, gegebenenfalls der Ausschluss aus dem Unternehmen und – so dachte ich damals – aus einem erfolgreichen Berufsleben drohen.

Resümierend sehe ich die angeführte Vereinzelung meiner Person während des Praktikums nicht als Einzelfall, sondern sie ist in der Unternehmensstruktur angelegt. Hier wurde ein effizientes Kontrollsystem gemäß dem „panoptischen Prinzip“ installiert, das die Solidarisierung der Mitarbeiter – gewollt oder ungewollt – systematisch behindert. Ich war einem umfassenden Kontroll- und Machtsystem ausgeliefert, und nur die Perspektive der Kurzfristigkeit ließ mich diese Situation überstehen. Bevor ich mein Praktikum begann, ging ich davon aus, dass ich einzelne Konfliktsituationen als „Schlüsselkonstellationen“ für die Analyse heranziehen werde. Während meiner Tätigkeit stellte sich schnell heraus, dass meine Praktikumsituation eine durchgehende Krise war.

### *Ausblick*

Hier wurde der Versuch vorgelegt, im Rahmen eines subjektiven Verständigungsprozesses Klarheit über das Zusammenspiel zwischen Fremd- und Selbstdisziplinierung bei der Tätigkeit in einer Unterneh-

mensberatung zu gewinnen. Im Hintergrund stand dabei die Überlegung, dass zum einen die geschilderten Arbeitsverhältnisse prototypisch für einen Teil hochqualifizierter, lohnabhängiger Arbeit sind und zum anderen, dass nicht nur ich, sondern auch andere vergleichbare Erfahrungen gesammelt haben. Mein Interesse wäre es, in einen intersubjektiven Verständigungsprozess über derartige Arbeitsformen zu treten, und als ein solcher Einstieg ist dieser Beitrag zu bewerten.

### Literaturverzeichnis

- Ahlers, E. & Trautwein-Kalms, G. (2002). Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf
- Bender, G. (1997). Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik. In: ISF München. 1996 Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin, 181-217
- Boes, A. & Baukowitz A. (2002). Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung. Düsseldorf
- Böhle, F., Moldaschl, M., Rose, H. & Weishaupt, S. (1993). Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF München: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin, 67-137
- Foucault, M. (1975/1994). Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt/M.
- Foucault, M. (1978). Dispositive der Macht. Über Sexualität und Wahrheit. Berlin
- Foucault, M. (1997). Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1. Frankfurt/M.
- Gleißmann, W. & Peters, K. (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg
- Gleißmann, W. (1996). Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessensvertretung. In: Bullinger, H.J. & Warnecke, J. (Hsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen. Berlin, 931-936.
- Heid, H. (1995). Verantwortungsbereitschaft als Ziel beruflicher Qualifizierung – Beobachtungen und Hypothesen. In: Hoff, E.-H. & Lappe L. (Hsg.), Verantwortung im Arbeitsleben. Heidelberg, 38-45
- Holzkamp, K. (1985/1983). Grundlegung der Psychologie. Frankfurt/M.
- Holzkamp-Osterkamp, U. (1976). Motivationsforschung 2 – Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse – Problematik und Erkenntnisgehalt der Psychoanalyse. Frankfurt/M.
- Jurczyk K. & Voß, G.G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, E. (Hsg.) Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökonomischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin, S. 151-205
- Kaindl, C. & Markard, M. (2000). Das Ausbildungsprojekt ‚Subjektwissenschaftliche Berufspraxis‘ – theoretische, methodische und organisatorische Aspekte studentischer Praxisforschung. In: Markard, M. & Ausbildungsprojekt Subjektwissenschaftliche Berufspraxis, Kritische Psychologie und studentische Praxisforschung, Hamburg, 29-43
- Kirsch, W. (1971). Entscheidungsprozesse. Band 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden
- Lemke, T. (1997). Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Hamburg.
- Mans, C.C. & Sims, H.P. Jr. (2001). The New Superleadership. Leading others to lead themselves. San Francisco.

- Markard, M. (2002). ‚Lose your dreams and you will lose your mind‘ oder: Was ist kritisch an der Kritischen Psychologie? *Forum Kritische Psychologie* 42, 3-52
- McClelland, D.C. & Watson, R.I. (1973). Power, Motivation and Risk Taking Behavior. In: McClelland, D.C., Steele, R.S. & Morristown, N.J. (Eds.), *Human Motivation*, 164-180.
- Moldaschl, M. (1994). ‚Die werden zur Hyäne‘. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M. & Schultz-Wild, R. (Hsg.), ‚Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau‘, Frankfurt/M., 105-150
- Moldaschl, M. (1997). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI/ IfS/ ISF/ INIFES (Hsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*. Berlin
- Mummendey, H.D. & Bolten H.G. (1985). Die Impression-Management-Theorie. In: Frei, D. & Irle, M. (Hg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Bd III. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien*. Bern, 57-77.
- Mummendey, H.D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung*. Göttingen.
- Petersen, O. (2001). *Das Subjekt in der Organisation oder: von der Ausfaltung und Verfeinerung der Disziplinarmacht durch das Konstrukt der Verantwortung. Eine kritisch-psychologische Untersuchung. Bislang unveröffentlichte Diplomarbeit an der FU Berlin*
- Pongratz, J. & Voß, P. (2002). *ArbeiterInnen und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer? Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. München & Chemnitz*
- Remer, A. (1992). Organisatorische Aspekte der Macht. In: Frese, E. (Hsg.), *Handwörterbuch der Organisation, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2*. Stuttgart, 1271-1286
- Simon, H.A. (1957). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making in Administrative Organizations*. New York
- Staehele, W. (1999/1991). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden
- Thompson, P. & McHugh, D. (1995/1990). *Work Organisations. A Critical Introduction*. London
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg
- Voß, G. & Pongratz, H.J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), S. 131-158