

Nora Rätzzel, Diana Mulinari, Aina Tollefsen, Irene Molina,
Paula Mähle¹

Unvollendete Transformationen: Widerstreitende Zugehörigkeiten, aufbrechende Geschlechterverhältnisse, Stadt-Land-Beziehungen.

Arbeitsalltag in einem europäischen transnationalen Unternehmen
in Mexiko

Unsere Untersuchung von Goodwill-ArbeiterInnen² in Schweden, Mexiko und Südafrika steht in mehreren sozio-politischen und theoretischen Kontexten. Einleitend skizzieren wir die theoretischen Bezüge unserer Forschung. Sie umfassen den Begriff des „Globalen“, die „Nord-Süd-Beziehungen“ und den Begriff des transnationalen Unternehmens. Die Analyse unsere empirischen Befunde befasst sich 1. mit den räumlichen Dimensionen eines transnationalen europäischen Unternehmens, das in einem semi-peripheren Land produziert, 2. mit den Strategien dieses Unternehmens zur Konstituierung von Arbeiteridentitäten, 3. mit der geschlechtsspezifischen Selbst-Konstituierung der Arbeitenden.

1. Der Kontext der Goodwill-Fabrik

Die Weltsystemtheorien (Wallerstein 1992) fassen den Kapitalismus als ein System, das Nationalstaaten in hierarchische Beziehungen zueinander bringt. Die Dependenztheorie nutzt diesen Rahmen, um gesellschaftliche Verhältnisse zu begreifen, die – verglichen mit der Ausbeutung „zu Haus“ – auf der intensiveren Ausbeutung der Peripherie beruhen. Solche Prozesse sind zwar nicht neu, haben aber zur Entstehung eines neuen Typus von Unternehmen, den transnationalen Unternehmen (TNU) geführt, die wie folgt definiert werden können: a) Verschiebung arbeitsintensiver industrieller Prozesse in Regionen mit billigen Arbeitskräften. Die UNCTAD (Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung) schätzte 1994 die Zahl dieser Unternehmen auf 206 000 und errechnete, dass der Umsatz der größten 500 drei Billionen Dollar überschreitet. Goodwill ist unter den ersten 70 dieser Unternehmen. b) Einsatz neuer flexibler Produktionsverfahren auf der Grundlage eines

¹ Alle Autorinnen sind Mitglieder des Forschungsprojekts. Der Beitrag ist von der erstgenannten Autorin geschrieben und fasst rd. 250 Seiten zusammen, die alle Projektmitarbeiterinnen verfasst haben.

² Den Namen Goodwill haben die Autorinnen zur Wahrung der Anonymität der GesprächspartnerInnen erfunden.

postfordistischen Akkumulationsregimes (Sklair 2001). Sklair betont, dass Globalisierung ein Prozess, kein fertiges Ergebnis ist; Goodwill verfügt zwar noch über eine starke nationale Basis, kann jedoch in diesen Kategorien beschrieben werden.

In der Weltsystemtheorie ist Mexiko als semiperipherer Nationalstaat definiert. Im Kontext neoliberaler Ideologien begannen die Globalisierungsprozesse hier ab 1986 durchzuschlagen: die Rolle der Staatsunternehmen wurde eingeschränkt und ausländischen Wettbewerbern der Zugriff auf Mexikos einheimische Industrien ermöglicht. In der Folge sanken die Löhne um mehr als 50 %, und das gewerbliche Beschäftigungsniveau verfiel. Im Jahr 2003 arbeiteten 46 % der Erwerbsbevölkerung im informellen Sektor.

1.1 Goodwill als Teil der Entruralisierung

Mexikos heutige Entwicklungsstrategie (*apertura* – Öffnung) wurde im Zuge der Globalisierung und ökonomischen Liberalisierung formuliert und hat die vorherige Strategie der binnenmarktorientierten (*hacia adentro*) Importsubstitutionsindustrialisierung (ISI) ersetzt. Heute findet eine drastische Neuorientierung der nationalen und internationalen Kapitalbewegungen mit massiven politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen statt.

Da der Bundesstaat Mexiko, in dem die Goodwill-Fabrik liegt, landesweit die höchste Industriedichte und den höchsten Anteil gewerblicher Arbeitsplätze aufweist, hat er in der nationalen Industrialisierungspolitik eine herausragende Rolle gespielt. In den 60er und 70er Jahren und bis zur Krise von 1982 hatte die mexikanische Regierung die Entwicklung eines einheimischen Automarkts zu forcieren versucht. Der fast ausschließlich auf den Binnenmarkt orientierte Bau von Autobussen in mehrheitlich staatlichen Betrieben war ein klassisches Beispiel der ISI-Politik. Heute dagegen verfügen alle großen internationalen Automobilbauer über Produktionskapazitäten in Mexiko, deren zahlreiche Zulieferbetriebe und Werkstätten die meisten Arbeitsplätze in diesem Sektor ausmachen. Die sozialen und Umweltkosten dieser Strategie sind so hoch, dass der Regierung ein „Industrialisierungswahn“ zu Lasten der Bauern und anderer in der Region ansässiger Gruppen vorgeworfen wurde.

1.2 Ejidos in urbanen Räumen

Grundbesitz in Mexiko ist entweder privat oder gehört zum *ejido*-System. Das Wort *ejido* (von *exitare*, „herausgehen“) wurde ursprünglich in Spanien für unbebautes Land in Kollektiveigentum gebraucht, das am Rand ländlicher Gemeinden lag. In Mexiko bezeichnet der Ausdruck *ejido* (wie 1917 in Artikel 27 der Verfassung verankert) Landbesitz jeder

Art, der im Zuge der Landreform nach der Revolution von 1910 ländlichen Gemeinden überschrieben wurde (Fernández 2004, 18).

Landbesitz im *ejido* ist kollektiv, aber die Parzellen werden von den jeweiligen Pächtern eines *ejido* bewirtschaftet (Frauen erhielten 1971 Pachtrechte). Das Land gehört dem Staat; Entscheidungen werden von den *ejido* Mitgliedern gemeinschaftlich gefällt: Die Einzelnen können ihre Parzelle nutzen, aber nicht verkaufen. Die Reform von 1992 – Bestandteil der neoliberalen Politik von Carlos Salinas de Gortari – verlieh *ejido*-Pächtern das Recht, Handelsverträge abzuschließen und ihr Land zu verkaufen; sie mischte der kollektiven Landbewirtschaftung Marktelemente bei, schwächte die Lebensgrundlagen der Kleinbauern weiter und löste die Entstehung einer neuen Arbeiterklasse aus, die in bestimmten Wirtschaftszweigen – Tourismus, Baugewerbe, Fabrikarbeit in Industriebetrieben, die sich in ländlichen Gebieten ansiedelten – unterkam oder in die USA auswanderte. Sie führte auch zur Konzentration des Landbesitzes, zur Aufgabe landwirtschaftlicher Betriebe, zur „Feminisierung“ der Landwirtschaft durch Landflucht der Männer sowie schließlich zu einem Anstieg der Arbeitslosigkeit und Reallohnverfall. Die Arbeiter von Goodwill kommen zum Teil aus diesen *ejidos* oder ehemaligen *ejidos*.

Fast vor den Toren der Goodwill-Fabrik liegen *milpas*, kleine bis mittelgroße Landstücke, auf denen Mais und Bohnen angebaut werden. Rund ein Drittel des Bodens wird landwirtschaftlich genutzt, obwohl nur 1 % der Erwerbsbevölkerung als Bauern registriert ist.³ Der einst ländlich geprägte Bundesstaat Mexiko hat sich seit den frühen 1970er Jahren durch die Verlagerung der staatseigenen Busfabrik aus dem Distrito Federal (der Stadt Mexiko samt Umland) dramatisch verändert. Heute lebt die Mehrheit der ArbeiterInnen höchstens 30 km von der Fabrik entfernt. 36 unternehmenseigene Buslinien fahren sie zur Fabrik; Programme zur Förderung fabriknahen Wohnens ermöglichen es ihnen, Sozialwohnungen in Fabriknähe zu beziehen oder leichter Kredite für den Kauf oder Bau von Wohnungseigentum aufzunehmen. Manche der befragten ArbeiterInnen aus der Region haben Eltern, die *campesinos* sind, oder sind selbst *campesinos*. Der Prozess der Urbanisierung hat sich in den letzten Jahrzehnten beschleunigt, wurde aber von InterviewpartnerInnen als „noch nicht abgeschlossen“ bezeichnet. Zu den Hindernissen, die der Transformation entgegenstehen, wird neben dem Fortbestehen der *ejidos* die Weigerung mancher Bauern gezählt, ihr Land zu verkaufen.

Im Mai 2006 kam es am Fabriktor von Goodwill zu gewalttätigen Konfrontationen zwischen den Behörden zweier Ortschaften und *ejido*-Eigentümern, die sich am Konflikt zwischen der Umwidmung von Land für Industrieinfrastrukturen und den Rechten der *ejido*-Nutzer entzündet hatten.

³ Die kommunalen Statistiken erfassen nur Beschäftigung im formellen Sektor.

2. Beim Betreten der Fabrik – Einige Überlegungen zur Methode

Im Folgenden geht es um die Fallen, die auf neugierige Forscherinnen lauern. Cynthia Enloe reflektiert über den Mangel an feministischer Neugier, wenn Aktivistinnen Sympathie für Frauen verspüren, die in Sweatshops arbeiten, sich aber nicht dafür interessieren, warum sie dort arbeiten und wie sie dorthin gekommen sind:

Warum ist es so bequem, sich nicht dafür zu interessieren, was zur Herstellung eines Paares schicker Schuhe nötig ist? Warum scheint es vernünftig, sich nicht dafür zu interessieren, wie Militärbasen das Leben der ZivilistInnen verändern, die in Garnisonsstädten leben? Ich glaube, dass es den politischen Zwecken bestimmter Leute dient, uns unsere Neugier auszutreiben, und ich bin überzeugt, dass ich für meinen eigenen Mangel an Neugier mitverantwortlich bin. (2004, S. 3)

Neugierige feministische Forscherinnen sind jedoch mit Problemen konfrontiert: Unsere InterviewpartnerInnen hatten sich nicht freiwillig gemeldet, sondern waren von der Betriebsleitung und Gewerkschaftsfunktionären, die die Arbeitenden als Agenten des Unternehmens betrachten, ausgewählt worden. Ihnen war nur gesagt worden, dass ein paar schwedische Forscherinnen mit ihnen reden wollten. Sie hatten nicht vergessen, dass eine frühere Befragung dazu benutzt worden war, kritische ArbeiterInnen abzustrafen:

Es gab mal eine Untersuchung über unsere Vorarbeiter, die für die Muttergesellschaft bestimmt war. Unsere Antworten sollten vertraulich behandelt werden. Aber 10 oder 12 Minuten später kam schon ein Vorarbeiter und beschimpfte uns, weil wir ihn kritisiert hatten. Man muss sich überlegen, was man sagt ... einige haben sich beschwert ... und wurden prompt gefeuert.

Trotz dieser Erfahrung hielten viele ArbeiterInnen nicht mit ihren Meinungen hinter dem Berg und äußerten sich kritisch über ihre Arbeitsbedingungen. Andere dagegen blieben vorsichtig und machten sich Sorgen, was wir mit den Interviews tun würden.

Wir glauben, dass die Bedingungen symbolischer Gewalt, die die Interaktion zwischen den Befragten und uns prägten, der Zuverlässigkeit unserer Daten nicht geschadet haben. Die Unterschiedlichkeit der Antworten sowie die Tatsache, dass wir zu viert waren und daher ganz unterschiedliche Beziehungen zu den ArbeiterInnen aufbauen konnten, ermöglichten es uns, einen hinreichend vieldimensionalen Datenbestand zu erheben.

Wenn ForscherInnen in den Dienst von Unternehmenszwecken genommen werden, zeigt sich, dass die Art und Weise, wie ein TNU Arbeitsbeziehungen organisiert, sowohl der Kontrolle der BürgerInnen und ArbeiterInnen als auch der der akademischen Welt entzogen ist. Als Frauen und Soziologinnen, die mit einer feministischen und postkolonialen Perspektive arbeiten, erfüllten wir wohl nicht die besten Vorausset-

zungen, um Zugang zu einem TNU in Europa zu erhalten. Andererseits war es für uns, aus Schweden kommend, nicht schwierig, in die mexikanischen und südafrikanischen Fabriken des Unternehmens hineinzukommen. Das sagt sowohl etwas über die relative Unabhängigkeit dieser Fabriken gegenüber ihrer „Muttergesellschaft“ wie auch über das Nord-Süd Machtgefälle aus.

Da wir die Interviews nicht aufnehmen durften, haben wir während der 23 Einzel- und zwei Gruppeninterviews Notizen gemacht. Unser Sample umfasste 20 Arbeiter und 7 Arbeiterinnen (*d.h. alle außer einer der in der Produktion beschäftigten Frauen*) verschiedener Altersgruppen und Qualifikationsniveaus. Die meisten genossen die Interviews als Unterbrechung eines anstrengenden, kontrollierten Arbeitstages. Sie haben uns gegenüber vielleicht eine ähnliche Haltung eingenommen wie gegenüber der Fabrik: Da sie nicht selbst Entscheidungen fällen können, versuchen sie aus gegebenen Situationen das jeweils Beste zu machen.

3. Familien und nationale Identität: Die Konstituierung der Goodwill-ArbeiterInnen

Wir wollen herausfinden, wie ArbeiterInnen in einem globalisierenden Unternehmen handeln, wie sie sich zur „Transnationalität“ des Unternehmens verhalten. Zunächst befassen wir uns mit der Selbstdarstellung des Unternehmens und den Strategien, die es einsetzt, um die „Goodwill-ArbeiterInnen“ zu Mitgliedern der „Goodwill-Familie“ zu machen. Danach analysieren wir, wie die ArbeiterInnen sich im Verhältnis zu ihren unmittelbaren Tätigkeiten und ihrer Lage als LohnarbeiterInnen in einem TNU selbst konstituieren. In beiden Kapiteln werden wir Aspekte von Geschlechterbeziehungen, Männlichkeit, nationaler Identität sowie Familienideologien und -praxen bearbeiten.

3.1 Die Goodwill-Familie

Die Firma (so nennt sie sich selbst in ihrem Hausbüchlein) hat das Verhältnis zwischen sich und ihren Beschäftigten in drei Begriffen definiert: Energie, Leidenschaft, Respektierung der Einzelnen. Die ArbeiterInnen sollen sich als Angehörige eines Teams verstehen:

Alle Goodwill-MitarbeiterInnen sind Mitglieder eines Teams. Und für die Teammitglieder heißt Arbeit mehr und mehr, dass sie sich aktiv für die Entwicklung, Veränderung und Zukunft der Firma einsetzen. Dieses Verhalten fördert und fordert eine Leidenschaft für Goodwill – das ist der Goodwill-Geist.

Zwei Kernforderungen an die ArbeiterInnen geistern durch diese Seiten. Die erste, für die Firma Gefühle zu entwickeln, die gewöhnlich für Menschen oder politische oder kulturelle Projekte reserviert sind. Die meis-

ten ArbeiterInnen entwickeln eine Leidenschaft für ihre *Tätigkeiten*. Das Unternehmen jedoch verlangt, dass sie diese Gefühle auf die Firma übertragen. Das mag ein Versuch sein, „die Firma“ zu vermenschlichen, doch fehlt ihr die entscheidende Qualität menschlicher Interaktion: Goodwill kann der (geforderten) Leidenschaft der ArbeiterInnen für die Firma keine entsprechende Leidenschaft für die ArbeiterInnen entgegensetzen.

Die zweite Kernforderung bezieht sich auf Teamarbeit. – Die meisten der von Goodwill eingesetzten Strategien, die auf Teamarbeit und individueller Verantwortung der ArbeiterInnen basieren, sind vorher schon von General Motors und Ford unter der Bezeichnung JIT/TQC (Just in Time/Total Quality Control) eingesetzt worden. Perkins, Nieva und Lawler (1983) haben diese neuen Formen der Kontrolle als ein Managementsystem durch Stress analysiert. – Im Zentrum des Goodwill-Denkens steht der Begriff des Wettbewerbs:

Unsere Konkurrenten kennen dieselben Technologien, Strategien und Businesskonzepte wie wir. Aber aufgrund unserer langen Tradition und der unerschütterlichen Achtung unserer Grundwerte nehmen wir in vieler Hinsicht eine führende Position ein.

Der Wettbewerbsgedanke spielt auch für die neoliberalen Ideologen in Mexiko eine zentrale Rolle. Alvarez et al. (1998) argumentieren, dass der Neoliberalismus neben neuen Formen der Subjektivierung auch einen Wandel der Identitätsbildung und neue Formen von Zwang und Selbstdisziplinierung erzeugt. Während die Kultur des ungebremsten Wettbewerbs auf dem Markt die Steigerung des Arbeitsdrucks rechtfertigt, wird parallel dazu eine Kultur entwickelt, die die Beschäftigten für das „Überleben“ des Unternehmens in die Verantwortung nimmt. Der Wettbewerbsgedanke wird so in den Dienst einer Solidarität mit dem Unternehmen gestellt, deren Schicksal mit dem der ArbeiterInnen verschweißt wird. Unsere Interviews zeigen wie das Goodwill-Denken Männer herausfordert und ihre historisch gewachsenen Fähigkeiten (Mut, Engagement) anspricht.

Eduardo (Gewerkschafter): Wenn wir müssen, werden wir kämpfen. Das ist diese berühmte Globalisierung: die nicht bereit sind, die nicht Alles geben wollen – ja, dann werden wir untergehen.

Man kann vermuten, dass der Kampfgeist, der hier mobilisiert wird, die lädierte Männlichkeit der entthronten Patriarchen wiederherstellen soll. Männer können wieder zu Helden werden, indem sie die Globalisierung als Abenteuer deuten, an dem sie teilnehmen können.

Wenn sie uns die Arbeitsabläufe bei Goodwill erklärten, sprachen die Arbeiter von alten Sitten in Mexiko, die in der neuen Goodwill-Fabrik keinen Platz hatten, z.B.: „Sie tun so, als ob sie uns bezahlen, wir tun so, als ob wir arbeiten.“ Dieser Spruch zieht eine klare Linie zwischen „uns“

und „ihnen“ und definiert eine Strategie des Widerstands gegen ausbeuterische Beschäftigungsverhältnisse. Goodwill versucht, durch eine Veränderung der Identitäten und Zugehörigkeitsgefühle der ArbeiterInnen solche Widerstandsstrategien außer Kraft zu setzen.

3.2 Transnationale Hierarchien und Nationalstolz

Unser empirisches Material zeigt, dass Bilder von Nation und Familie eine Schlüsselrolle für die Strategien spielen, mit denen ein sich globalisierendes TNU versucht, lokale Kulturen zu nutzen. Im Fall von Goodwill war die Grenze zwischen „früher“ (als die Fabrik mexikanisch war) und „heute“ in Erzählungen eingebettet, die die Vergangenheit mit dem (mexikanischen) Staat und der (mexikanischen) Kultur, die Gegenwart dagegen mit dem (europäischen) Unternehmen und seiner Herkunftskultur verknüpften. Ein Gewerkschaftsführer äußerte sich wie folgt über die Unterschiede zwischen der einst staatlichen Fabrik und Goodwill.

Juaco: Früher war alles unordentlich, alles war schlecht organisiert. Aber seit Goodwill da ist, haben wir eine Reihe von Projekten aufgelegt. Eins heißt die 5 S, das kommt aus Japan und heißt Ordnung, Sauberkeit, Verbesserung, Selektion... nee, das fünfte fällt mir jetzt nicht ein. Die Abteilungen sind jetzt ordentlicher. Alles sauber. Alles an seinem Platz, Werkzeug, das nicht gebraucht wird, ist im Lager, die Böden sind gefegt, die Maschinen gut in Schuss...

Die aufgeräumten Werkhallen (das „heute“ der Goodwill-Fabrik) werden in einen Gegensatz zum Unaufgeräumten (zum „früher“ der mexikanischen Fabrik) gebracht. In dieser Gegenüberstellung lässt sich ein Bezug erkennen zum herrschenden Diskurs, in dem der disziplinierte Westen (oder Norden) dem Chaos der Dritten Welt entgegengesetzt wird. Der Informant stützt sich auf diese Gegensatzpaare, um sein Einverständnis mit der Firma zum Ausdruck zu bringen, und zu zeigen, was er sich von ihr für Mexiko verspricht:

Nee, hier in Mexiko – hoffnungslos. Die Politiker sind korrupt und nehmen, was sie kriegen können; und die Preise steigen ständig... Ich setze ein bisschen auf die Firma, weil die ist seriös, nicht wie die Firmen in Mexiko. Und wenn wir richtig ranklotzen, dann können wir auch Fortschritte machen. Das Problem ist, dass es hier nicht so ist wie da, wo Goodwill herkommt. Hier klauen alle, und nur die Armen malochen. Ach, ihr kennt Mexiko nicht.

Dieser Selbst-Abwertung folgt kurz danach ein Lob der mexikanischen Arbeitsdisziplin:

Ich bin stolz, Mexikaner zu sein. Wir Mexikaner trinken zwar gern mal ein Bierchen und feiern gern zusammen, aber wir können arbeiten, und die Familie in Mexiko ist in Ordnung. Der Grundpfeiler sind die Frauen, sie sind

trabajadoras, Arbeiterinnen. Wir sind ein fleißiges Volk, und ich glaube, Goodwill versteht das.

In *Juacos* Überlegungen erscheint Goodwill als eine solide Firma aus einem Land, wo Politik und Gesellschaft anders (und besser) sind als in Mexiko. Aber er fühlt sich auch verpflichtet, seine Identifikation mit seinem Land zu betonen, indem er eine Trennungslinie zwischen den Mexikanern und der Korruption in der Politik zieht, d.h. die Korruption politisch erklärt, nicht als Bestandteil der mexikanischen Kultur. Er hofft, dass Goodwill fähig ist, über die mexikanische Politik hinaus zu sehen und in die mexikanischen ArbeiterInnen zu investieren. *Juaco* wendet sich gegen rassistische Bilder und vermittelt uns ein alternatives Bild, in dem Frauen in der Privatsphäre als moralisches Zentrum der Familie definiert werden, aber auch Arbeiterinnen sind.

Die meisten ArbeiterInnen, mit denen wir sprachen, waren sich klar darüber, dass das Unternehmen eine profitorientierte Organisation ist (und akzeptieren das auch). Wenn auf dem Weltmarkt bezahlte Arbeit selten wird, die ArbeiterInnen gezwungen werden, über Nationalgrenzen hinweg zu konkurrieren, wenn die Gewerkschaften nicht mehr in der Lage sind, ein Gefühl von Zugehörigkeit zu vermitteln, – dann gibt es außer der Identifikation mit dem Unternehmen nicht mehr viele Möglichkeiten. Wenn unsere Informanten sich selbst als die *Goodwills* bezeichneten, dann drückten sie damit ebenso ihr Zugehörigkeitsgefühl zur großen Goodwill-Familie aus, wie ihre Hoffnung, dass deren Erfolg sich in fairen Arbeitsbedingungen für die *Goodwills* niederschlagen werde.

Nach Alvarez et. al. gehört zu den Folgen des neoliberalen Diskurses, dass Menschen beginnen, sich selbst und ihre *communities* in den individualisierenden und ökonomisierenden Kategorien des Marktes zu denken (1998, 23). Neoliberale Konzeptionen des Individuums setzen sich in der Sozialpolitik durch, wo die Diskurse über Selbsthilfe und Persönlichkeitsentfaltung die Reduzierung von Staatsausgaben rechtfertigen. Ziel ist, das Verständnis von Armut und Marginalisierung als Resultat struktureller bzw. institutioneller Faktoren durch Erklärungsmuster zu ersetzen, die die Ursachen in den Individuen, Familien und *communities* selbst behaupten. Zur Lösung dieser Probleme wird Eigentätigkeit beschworen, und traditionelle Bilder einer Männlichkeit, die sich durch Selbstkontrolle, Selbstregulierung und Verantwortungsbewusstsein als Ernährer auszeichnet, werden erneut in Umlauf gebracht.

3.3 *Goodwill als Familie und die Familie als Goodwill*

In der Figur der Goodwill-Familie werden die Interessen der ArbeiterInnen so eng mit denen des Unternehmens verquickt, dass man von einer Kolonisierung der Arbeiterfamilien sprechen kann.

Einige Arbeiter betonten, wie wichtig das Goodwill-Denken für ihre – durch Werte vermittelte – Identifikation mit der Firma sei. So gesehen ist Goodwill nicht nur ein Unternehmen, das Busse, sondern auch eine Kultur, die Werte produziert.

Jaime: Das Goodwill-Denken, das ist die Philosophie von Goodwill, seine Arbeitsweise, seine Werte, seine Kultur. Es beschreibt, wie alles sein soll, wie sie das wollen.

Juaco: Es steht alles geschrieben. Zu diesen Zielen gehört, dass du alle diese Werte mit nach Haus nehmen kannst, was du tust, wie du dich zu deiner Familie verhältst... Es gibt ein kleines Büchlein darüber, was Goodwill mit seinen Arbeitern vorhat. Ein komplettes Auswechseln der Kultur. Ein Büchlein über das, was Goodwill will, wie wir uns verhalten sollen, wie wir die Goodwill-Vision für uns umsetzen sollen. Das sind Werte, die wir in unseren Alltag mitnehmen können, in unsere Familien, unsere communities... Der Präsident der Firma sagt, dass das Goodwill-Denken... er will, dass wir uns in der ganzen Familie daran halten, sogar mit unseren Frauen. (Gelächter)

Wir behaupten nicht, dass die Arbeiter die Diskurse des Unternehmens unkritisch verinnerlicht hätten. Ihre Worte („wie alles sein soll, wie sie das wollen“), ihre Körpersprache, ihre Verwendung von Ironie und Witz ließen ihre Distanz zu den Forderungen der Firma erkennen. Jedoch helfen diese Erzählungen uns zu verstehen, wie die ArbeiterInnen die Goodwill-Strategien verstehen. Nur einer der Goodwill-Werte wurde explizit beim Namen genannt:

Juaco: Und das allerwichtigste sind die Werte, wie z.B. Respekt für den Einzelnen. Früher... das war fast Diskriminierung, die Chefs und die Angestellten und die Arbeiter, jeder hatte eine eigene Kantine...

Im Goodwill-Hausbüchlein nimmt Respekt für den Einzelnen keine herausragende Stellung ein und wird erst am Schluss erwähnt, im Kapitel über Goodwills Verhältnis zu seinen ArbeiterInnen. Für die Arbeiter dagegen steht dieser Wert im Mittelpunkt; seinen Ausdruck findet er in der neuen Kantine, in der alle essen, einschließlich der Betriebsleitung (allerdings erfuhren wir später, dass die Manager zu anderen Zeiten essen).

Juaco führt die alten und neuen Einstellungen der Arbeiter vor, und markiert damit den Übergang vom alten zum neuen, guten Goodwill-Arbeiter und Familienoberhaupt:

Meine Güte, jetzt hat der Qualitätskontrolleur mich doch gesehen! (hätte der Arbeiter „früher“ gedacht); aber du schämst dich, für dich und deine Familie (wie das vom Arbeiter „heute“ erwartet wird).

Goodwill gibt sich nicht damit zufrieden, die Arbeitsbeziehungen zu verändern, sondern will Lebensweisen ändern, Einstellungen zu Arbeit, zu (nationaler) Zugehörigkeit und zu Rechten. Das „mexikanische Den-

ken“ beruht auf der Einsicht in den antagonistischen Interessenkonflikt zwischen zwei Gruppen, die auf der Grundlage dieses Antagonismus einen Vertrag schließen müssen: Die Kapitaleseite will den ArbeiterInnen für minimale Bezahlung maximale Leistung abpressen, die ArbeiterInnen dagegen fordern das Recht, nur soviel zu arbeiten, wie bezahlt wird. Das „Goodwill-Denken“ will diesen grundlegenden Konflikt aus dem Denken und Handeln der Goodwill-ArbeiterInnen eliminieren und durch Formen sozialer Kohäsion ersetzen, die aus der Identifikation mit dem TUN entstehen soll. Der herrschende Diskurs über den fortschrittlichen Westen und den rückständigen Süden dient dabei als Resonanzboden.

4. Motivation und Entfremdung: Die Selbst-Konstituierung der Goodwill-ArbeiterInnen

4.1 Der Stolz der Produzenten

Sowohl in der Literatur über Arbeitsorganisation (Cooper 2001, Van der Doef und Maes 1999, Carayon und Zijlstra 1999, Karasek 1979) als auch in Teilen der Literatur über die „neue Arbeit“ spielen Begriffe wie Kontrolle, Autonomie und Verantwortung am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Andere Forscher sind der Auffassung, dass die neuen prekarierten Arbeitsbedingungen das Gefühl von Sicherheit und Unabhängigkeit untergraben und eine „Zersetzung des Charakters“ hervorrufen (Sennett 1998), ein Bedürfnis, das eigene individuelle Überleben auf Kosten anderer zu sichern. Kooperation und Gegenseitigkeit seien für den Produktionsprozess bedeutungslos geworden. Das Problem dieser Ansätze besteht darin, dass sie den Arbeitsprozess entweder nur als Produktion von Gebrauchswerten oder nur als Wertproduktion, das heißt als Ausbeutung betrachten. Die erstgenannten Autoren untersuchen den Arbeitsablauf, die Möglichkeiten, die die Arbeitenden haben, über ihre unmittelbare, konkrete Arbeitsweise zu bestimmen. Sie vernachlässigen die Trennung von Planung und Ausführung und fragen nicht, ob die ArbeiterInnen Kontrolle über Planungsprozesse, d.h. darüber haben, was für wen produziert wird, mit welchen Mitteln und zu welchen Zwecken. Für sie versteht sich von selbst, dass solche Entscheidungen ausschließlich Sache des Managements sind. Eine andere Forschungsrichtung sieht die Arbeitsbedingungen (Arbeitsdauer, Entlohnungsformen und -höhe, Arbeitssicherheit etc.) relativ losgelöst vom konkreten Arbeitsprozess, von den Beziehungen der ArbeiterInnen zu ihrer Arbeit und deren Ergebnis. In kapitalistischen Produktionsverhältnissen sind die Arbeitenden jedoch immer zugleich Gebrauchswert- und Tauschwertproduzenten, leisten konkrete nützliche und abstrakte, (mehr)wert produzierende Arbeit, sind also einerseits ProduzentInnen, andererseits LohnarbeiterInnen (was Marx als den Doppelcharakter der Arbeit analysiert hat). Als ProduzentInnen haben sie ein Interesse am Arbeitsinhalt und seinen Resultaten

sowie an der Kontrolle des gesamten Produktionsprozesses, als LohnarbeiterInnen reduziert sich ihr Interesse auf die Lohnhöhe. Hier interessiert uns die spezifische Form, die dieser Widerspruch in einem TNU annimmt, in dem wesentliche Entscheidungen auf einer Ebene fallen, die sehr viel weiter entfernt vom unmittelbaren Produktionsgeschehen ist als in einem nationalen Unternehmen. Zum Prozess der Globalisierung gehört auch, dass Technologien und Formen der Arbeitsorganisation aus Ländern mit anderen Produktionsbedingungen und einer anderen Geschichte der Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit importiert werden. Dass die Arbeit in einem TNU stattfindet, wirkt sich daher sowohl auf die Arbeitsbedingungen als auch auf die konkreten Arbeitsabläufe aus.

In den Tätigkeitsbeschreibungen der von uns interviewten Arbeiter ging es um Verantwortung, Wissen, Produktqualität, und Arbeitszufriedenheit:

Francisco: Wenn du an der Stanze bist, musst du sauber arbeiten, weil es Spezifikationen gibt. Die kannst Du nicht einfach ignorieren, weil, wenn du das tust, dann taugt dein Werkstück nichts.

Adrián: Verantwortungsbewusstsein – das ist sehr wichtig, das musst du ernst nehmen. Weil du da Löcher machst, wo der Bus zusammengekoppelt wird. Und wenn diese Löcher nicht stimmen, funktioniert das nicht. Diese Verantwortung gefällt mir sehr.

Silvio: Ich möchte nicht anderswo arbeiten. In der direkten Produktion tust du immer dasselbe. Hier dagegen arbeite ich mit verschiedenen Maschinen. Die Arbeit ist qualifizierter.

Martin: Ich habe wirklich sehr gern in der Fabrik gearbeitet. Eine Zeitlang war ich im Lager. Später habe ich in der Produktion gearbeitet, Bleche ausrollen. Dann habe ich an anderen Maschinen gearbeitet, Bleche formen und stanzen. (...) Wenn du an der Aufhängung arbeitest, musst du Verantwortung übernehmen.

Hier sprechen die Arbeiter über ihr Interesse an der Arbeit, die Anforderungen, die sie stellt: Verantwortung, Fertigkeiten, Vielfalt der Aufgaben. *Martin* gab sich große Mühe, der Interviewerin genau zu erklären, was er tat (Teile von gebrauchten Bussen auswechseln) und zeichnete mehrere Skizzen, um zu zeigen, wie die einzelnen Teile montiert werden müssen, und er betonte die Notwendigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln, weil der Bus nur funktioniert, wenn er einwandfrei montiert ist. Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus den Kenntnissen der Arbeiter über ihr Produkt, aus der Bedeutung ihrer Arbeit für seine Qualität und die Arbeit ihrer Kollegen. Sie wissen über das Endprodukt, seinen Gebrauchswert und ihren Anteil an seiner Entstehung Bescheid. Vorarbeiter, Kontrolleure, Aufseher werden nur ein einziges Mal erwähnt.

Martin fällt es leichter, Skizzen vom Arbeitsprozess zu zeichnen, als seine Arbeit in Worten zu beschreiben. Sein Wissen ist anders strukturiert als das eines Ingenieurs, es ist sinnlich-konkret, in seinen Körperbewegungen vergegenständlicht. Wenn sie von ihrer Arbeit reden, sehen diese Arbeiter sich nicht als Lohnarbeiter, die einen Job machen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, sondern als Produzenten; ihre Haltung lässt sich als *Produzentenstolz* beschreiben (Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987, 432 ff.).

Obwohl es sich hier um eine industrielle Produktion handelt, hat sie noch alle Merkmale von Handwerksarbeit: die sinnliche Beziehung zum Produkt, der Umgang mit Werkzeugen, die körperliche Geschicklichkeit, die für die Arbeit nötig ist. Aber auch wenn die Beziehungen zum Produkt eng sind und ihr Beitrag zum Endprodukt eine Quelle von Befriedigung ist, der Lohnarbeiterstatus ist ebenso bestimmend für die Beziehung der ArbeiterInnen zum Produktionsprozess.

4.2 ...und die Unzufriedenheit der Lohnarbeiter

Silvio stellt die ambivalente Situation des Lohnarbeiters am deutlichsten dar:

Die Busse sind gut, und die Arbeit ist eigentlich interessant. Das Problem ist, dass sie unsere Arbeit nicht bezahlen. Es gibt keine Anerkennung. Es gibt mehrere Lohngruppen... und die höchsten Löhne zahlen sie ihren Freunden.

Hier ist bemerkenswert, dass Anerkennung mit Entlohnung verknüpft ist und dass *Silvio* glaubt, die Löhne seien dem ausgeklügelten System der Leistungsmessung zum Trotz von persönlichen Beziehungen abhängig, nicht von der Leistung. *Silvio*'s Bemerkung liegt auf der Grenze zwischen Arbeit als Form der Selbstentfaltung und Beitrag zu einem größeren Projekt auf der einen Seite und als Mittel zum Lohnerwerb auf der anderen. Das Wort „Anerkennung“ umfasst beide Seiten der Arbeit in der kapitalistischen Gesellschaft: Anerkennung des Werts, den die Arbeit für die Gesellschaft hat, und Anerkennung ihres Werts für das Unternehmen. Im zweiten Fall wird dieser Wert in Geld gemessen und hat wenig mit der konkreten Form der Arbeit zu tun. Mit dem Vorwurf, dass Löhne nicht aufgrund von Leistungen festgelegt würden, klagt *Silvio* die Verbindung zwischen Anerkennung und der konkreten Tätigkeit ein. *Silvio* war mit seiner Klage über schlechte Bezahlung nicht allein. Wir fragten zwei Drittel der ArbeiterInnen nach dem Lohn, und alle betonten, wie schwer es sei, davon zu leben:

Es sieht nicht so gut aus hier. Die Bezahlung ist schlecht. Und du verlierst deine Motivation, weil wir das Äußerste geben und die ihre Versprechungen nicht halten... Die Löhne sind jetzt etwas besser geworden, aber nicht genug.

Es geht nicht nur darum, dass die Löhne zu niedrig sind, zu niedrig – wie uns versichert wurde – um davon zu überleben, sondern auch darum, dass die ArbeiterInnen sich betrogen fühlen, weil das Unternehmen seine Versprechungen nicht gehalten hat:

Die Leute sagen: Wir arbeiten mehr, aber werden sie uns auch mehr bezahlen? Wir verdienen hier sehr schlecht. Als Goodwill kam, glaubten alle, dass die Arbeiter ein besseres Leben haben würden. Aber es ist nicht so gekommen, wie wir gedacht hatten.

Woher diese Hoffnungen, woher so hohe Erwartungen? Wissen LohnarbeiterInnen nicht aus historischer Erfahrung, dass Unternehmen immer versuchen, die Löhne so niedrig zu halten wie möglich? Wir wissen nicht, ob Goodwill tatsächlich versprochen hatte, hohe Löhne zu zahlen, aber das ist in diesem Zusammenhang nicht wichtig. Interessant ist, dass offenbar Goodwills Herkunft aus der westlichen Welt diese Erwartungen geweckt hat.

Jorge: Die Arbeitskultur in Mexiko ist anders. Als sie von den Goodwill-Werten hörten, dachten die Kollegen, dass sie uns die europäische Kultur bringen würden. Aber sie haben sie uns nicht gebracht, diese europäische Kultur, die sich um die Leute kümmert. Es gibt so viel Unsicherheit hier. Arbeit haben wir, aber schlecht bezahlt. Die Leute sind enttäuscht. Es gibt hier ein Bild von Goodwill, das mit europäischer Kultur zu tun hat, und diesem Bild wird Goodwill nicht gerecht. – Respekt für den Einzelnen, das soll Bestandteil der Goodwill-Werte sein, aber die Leute fragen: Wo bleibt dieser Respekt? Warum merken wir nichts davon?

Die Enttäuschung der ArbeiterInnen lässt sich zum Teil aus der Propagierung der Goodwill-Werte selbst erklären, zum Teil aus dem allgemeineren Diskurs, in dem der Westen als der zivilisierte, demokratische Teil der Welt erscheint, in dem Menschen respektiert und Rechte geachtet werden. Goodwill wird mit dieser „europäischen Kultur“ verknüpft. Soweit die ArbeiterInnen sich von diesem Diskurs überzeugen lassen, sehen sie Goodwill nicht als kapitalistisches Unternehmen, das nach den Regeln der Profitmaximierung funktioniert. Wie jedes andere TNU investiert Goodwill in Mexiko, weil die niedrigen Löhne im Süden höhere Gewinne ermöglichen, und zahlt dabei noch niedrigere Löhne als andere westliche Unternehmen, die schon länger in Mexiko sind.

Die Unzufriedenheit der Arbeitenden zeigt, wie materielle Erfahrungen die Überzeugungskraft von Ideologien untergraben können. Wenn wir Ideologieproduktion losgelöst von den Alltagspraxen untersuchen, mag es uns so scheinen, als sei „das Medium die Botschaft“. Jedoch können die Erfahrungen mit den Medium, in diesem Fall Goodwill, Kriterien herausbilden, mit denen die Botschaft auf ihre Stichhaltigkeit geprüft werden kann. Die Stärke der Botschaft ist zugleich ihre Schwäche: Die Arbeiter beschrieben uns das Ausmaß ihrer Desillusionierung als Resultat ihres Vertrauens in den Westen und seine Kultur und damit in

Goodwill als Repräsentanten dieser Kultur. Ob ihr Vertrauen wirklich so fest war, wie sie angaben, oder ob die Gegenüberstellung von Versprechen und Enttäuschung ein rhetorischer Kunstgriff war, um uns die Kluft zwischen Reden und Handeln vor Augen zu führen, ist nicht entscheidend. Schon die Verwendung dieser Gegenüberstellung zeigt, wie aussagekräftig die Arbeiter sie fanden. Sie konfrontierten den Wert „Respekt für den Einzelnen“ mit den Unternehmenspraktiken Goodwills und entdeckten dabei die Leere des Begriffs. Das Verständnis der Arbeitenden von Respekt und Anerkennung wurzelt in ihrem materiellen Leben, zu denen die Werte, an die sie glauben, in Widerspruch treten können. – Die Fähigkeit, das täuschende Bild einer humaneren westlichen Kultur zu durchschauen, produziert jedoch nicht zugleich einen anderen Deutungsrahmen, an dem die Arbeitenden ihre Handlungen orientieren können. Stattdessen löst das Ende der Illusionen bei manchen Hoffnungslosigkeit aus:

Silvio: Du siehst nicht viel Zukunft hier – wir haben kein Auskommen, wir sind nicht motiviert, wir müssten für unsere Arbeit besser bezahlt werden.

Obwohl *Silvio* seine Arbeit mag, kann seine Motivation in einem Kontext, in dem er von Entscheidungen abhängt, auf die er keinen Einfluss hat und in dem er kein Auskommen findet, sich nicht allein vom Inhalt der Arbeit als solcher nähren. Dass er keine Zukunft sieht, hat nicht nur mit der Arbeit in der Fabrik zu tun, sondern auch mit der ökonomischen Lage in Mexiko insgesamt. Er würde sofort kündigen, sagte er uns, wenn er anderswo Arbeit finden könnte.

Diese Erzählungen zeigen die Widersprüche, in die die Arbeitenden eingespannt sind, zwischen der Lust an der Arbeit, dem Zorn über die erniedrigenden Löhne und der Machtlosigkeit gegenüber den gesellschaftlichen Bedingungen, die insbesondere aufgrund von Korruption und undurchsichtigen politischen Machtverhältnissen als unveränderbar erscheinen.

4.3 Frauen bei Goodwill: Die Herstellung der entsexualisierten Arbeiterin

Ein Gewerkschafter behauptete:

Frauen sind besser... Die produzieren, lehnen sich nicht andauernd auf. Denen sagst du, tu dies oder das, und sie tun es. Den Männern sagst du dasselbe und sie sagen, ja, gleich; die Frauen tun sofort, was ihnen gesagt wird.

Das Verhältnis von bezahlter Arbeit und Autonomie von Frauen ist in den feministischen Debatten umstritten. Entwicklungsdiskurse (und bestimmte Strömungen im westlichen Feminismus) messen die Gleichstellung der Geschlechter an der „Integration“ von Frauen in den Arbeits-

markt. Goodwill macht sich diese Argumentation zu eigen und stellte uns die Einstellung von Frauen als Zeichen von Modernität dar. Dass es für eine wachsende Zahl von (männlichen) Arbeitern fast unmöglich geworden ist, ihre Familien zu ernähren, ist ein Indikator für die Expansion der kapitalistischen Ökonomie, die die Individualisierung von Familienmitgliedern vorantreibt, indem sie sie zwingt, ihre Arbeitskraft zu verkaufen. Die emanzipatorische Funktion, die bezahlte Arbeit für Frauen haben kann, steht im Widerspruch zu den Formen, in denen sie ihnen ermöglicht wird.

Respekt ist die zentrale Kategorie, mit der die Frauen ihre Position in der Fabrik im Verhältnis zu den Männern beschreiben:

Die *compañeros* – erstmal stellen sie dich auf die Probe, aber danach sind alle gleich. In der Produktion geht es nicht um Frauen und Männer, sondern darum, wer nicht kooperiert, wer nicht die neuen... die *compañeros* kennen mich und respektieren mich.

Die Trennlinie zwischen Männern und Frauen wird ersetzt durch die zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitern, in den Worten der Informantin zwischen „alten“ und „neuen“ Arbeitern. Die neuen Arbeiter müssen nicht nur ihre „mexikanischen Arbeitsweisen“ aufgeben, sondern sich auch mit neuen Geschlechterverhältnissen arrangieren und Frauen als Kolleginnen akzeptieren, statt sie als Sexualobjekte zu sehen.

In seiner Analyse des Fordismus betont Gramsci die Notwendigkeit für das Kapital, einen neuen Menschen zu schaffen, einen Arbeiter, der monogam ist und kein ausschweifendes Sexualleben führt, damit er frühmorgens zur Arbeit gehen und sich der Disziplinierung durch die Monotonie der Arbeit unterwerfen kann (1999, 2088). Wie F. Haug (2004) gezeigt hat, spielte die Hausfrau, die den Lebenswandel ihres Mannes kontrollierte und ihn erzog, eine entscheidende Rolle bei der Schaffung dieses neuen Arbeitertypus. Der Einzug der Frauen – traditionell mit Sexualität und Privatsphäre verbunden – in die männliche Sphäre der Produktion untergräbt diese Arbeitsteilung und bringt die Arbeitsdisziplin ins Wanken. Die Erzählungen der Arbeiterinnen zeigen, wie sie zur Wiederherstellung der Arbeitsdisziplin durch die Entsexualisierung ihrer Körper zu einem Verhalten gezwungen sind, das den üblichen Erwartungen an sie außerhalb der Produktionssphäre zuwiderläuft (F. Haug 1991).

Die Frauen, mit denen wir sprachen, repräsentierten Veränderungen der Geschlechterverhältnisse. So wie mexikanische Männer keine *machistas* sein wollen, wollen mexikanische Frauen nicht länger *sumisas* (unterworfen) sein, sondern *mujeres independientes*, unabhängige Frauen. Für sie kommt es darauf an, dass Männer und Frauen am Arbeitsplatz *compañeros* sind, solidarisch und gleichberechtigt.

4.4 Produzentinnenstolz und Integration

In den Erzählungen der Arbeiterinnen stießen wir auf etwas, das wir als gefesselte Handlungserweiterung bezeichnen könnten. Während Männer stolz waren, der Fabrikhalle zu entkommen und zum Beispiel als Ausbilder zu arbeiten, war das Verhältnis bei den Frauen umgekehrt: Für sie war die Arbeit in der Halle ein Aufstieg und bedeutete den Zugang zu einem Bereich, der ihnen vorher – nicht nur in dieser Busfabrik – verschlossen war. Laut offizieller Statistik waren im Jahr 2004 62 % der mexikanischen Frauen abhängig beschäftigt, davon weniger als 30 % in der verarbeitenden Industrie.⁴ Von den sieben Frauen, die wir interviewten, hatten fünf ihren Job in der Busfabrik gelernt und nie zuvor in einer Fabrik gearbeitet, andere hatten als Putzfrauen bei Goodwill gearbeitet.

Graciela: Sie haben mich ausgewählt. Ich machte einen Kurs in der Firma, die die Farben herstellt. Die bringen dir alles über das Mischen der Farben bei. Ich habe in der Endfertigung gearbeitet, all die Details lackieren, das Produkt fertig machen. Ich mochte das. Lackieren, polieren... Und sie haben mir eine Position als Lackiererin gegeben, ich war die Generalassistentin, aber... seit zwei Monaten leite ich das Lager, in dem die Schutzkleidung ausgeteilt wird, aber der andere Job gefiel mir besser.

Vorher hatte es in der Lackiererei keine Frauen gegeben. Für eine Position ausgewählt zu werden, für die ein dreimonatiger Lehrgang nötig ist, ist ein Privileg, was im Wort „ausgewählt“ zum Ausdruck kommt. *Graciela* betont nicht nur ihren höheren Status, sondern auch, dass ihr die Arbeit selbst gefällt, „lackieren, polieren“. Diese Wörter deuten auf ein sinnliches Vergnügen an der Arbeit; während Lackieren als Männerarbeit gilt, erinnert Polieren an die spezifischen Fertigkeiten, die Frauen in der Hausarbeit entwickeln. Wie für die Männer ist die sinnliche Dimension der Arbeit eine Quelle der Befriedigung für die Arbeiterinnen. Dass die Arbeit ihre Körper und ihre Sinne, ihr Wissen, ihre Geschicklichkeit und ihre Intelligenz in Anspruch nimmt, macht es dem Management leichter, die Fähigkeiten der ArbeiterInnen gegen ihre eigenen Interessen zu wenden:

Maria: In dem neuen Projekt versuchen wir, nein, nicht mehr zu arbeiten... wir sind fünf oder sechs Leute, und wir versuchen herauszufinden, was wir anders machen können, wie manche an verschiedenen Arbeitsplätzen arbeiten können, damit wir nicht so viele Leute brauchen... und mir gefällt das, weil du auf diese Weise eine Menge lernst. Wenn du – wie unsere Gruppe –

⁴ La Evolución de la Participación Laboral de las Mujeres en la Industria: Una Visión de Largo Plazo. Gabriela Courdourier y Aurora Gomez-Alvarriato. In: Economía Mexicana, Primer Semestre, Año/Vol. XIII, no. 001. pp. 63-104. Der Frauenanteil in der verarbeitenden Industrie belief sich 1900 auf 12,2 %, fiel 1940 auf seinen tiefsten Stand und ist seither mit einer Unterbrechung im Jahr 1990 ständig gestiegen.

es schaffst, eine Lösung zu finden, dann sagst du dir, verdammt noch mal, ich bin gut. Und das gefällt mir.

Das Erfolgserlebnis verbindet sich mit der Erfahrung, in einer Gruppe kreativ zu arbeiten. Die Arbeiterinnen denken über den Produktionsprozess in einer Weise nach, wie sie es von ihrer Arbeit zu Hause gewöhnt sind. Auch dort suchen sie nach Rationalisierungsmöglichkeiten. Das „wir“ zeigt, dass durch ihre Beteiligung am Projekt der Produktionsprozess für *Maria* zu einem gemeinsamen Ziel geworden ist; sie übernimmt die Sichtweise des Managements zu Inputminimierung und Outputmaximierung, die Frauen aus ihrer Arbeit als Organisatorin und Ökonomin des Haushalts vertraut ist. Dass rationellere Lösungen zu Entlassungen führen können, gerät schnell in Vergessenheit, wenn die Kreativität der Arbeitenden sich in einer Struktur entfalten kann, in der sie sich als kollektive Leiter des Prozesses erleben können. Produzentinnenstolz und Verantwortungsbewusstsein werden so in den Dienst des privaten Verwertungsinteresses gestellt. Doch die Verbindung, die manche Arbeiterinnen zwischen dem Wohlergehen des Unternehmens und dem ihrer Familien herstellen, hat Risse:

Dalida: Das ist schön: Du fängst an, Sachen zu machen, du lernst, du arbeitest, und das macht dich stolz. All die Anstrengung, du hast das Gefühl, für die Zukunft zu arbeiten, dass du eine Saat aussäht, dass wir alle was für die Firma, für unsere Familie, unsere Kinder tun... Ich hoffe nur, die Firma wird uns nicht täuschen, denn ich gebe ihr wirklich alles...

Dalida verbindet ihr Engagement für die Arbeit mit einem Engagement für das Unternehmen und identifiziert dessen Wohlergehen mit dem Wohl ihrer Familie. Ihre Identifikation mit der Firma erscheint weniger als Erfolg von Unternehmensstrategien als ein Resultat der Kraft, die sie aus ihren eigenen Leistungen schöpft. Fabrikarbeit bedeutet *Erweiterung der Handlungsfähigkeiten* für die Arbeiterinnen, aber es ist eine Form der Handlungserweiterung, die durch die Identifikation mit dem Unternehmen sogleich wieder begrenzt ist. Gleichzeitig drückt sich in der Furcht, von der Firma „getäuscht“ zu werden, ein Misstrauen aus, das den Graben zwischen ihr und Goodwill und zugleich ihre Machtlosigkeit markiert. Es bleibt ihr nur die Hoffnung, dass Goodwill ihren Einsatz anerkennen wird. Dass der High-Tech-Kapitalismus flexible ArbeiterInnen braucht, die bereit sind, ihre Jobs, Fähigkeiten und Wohnorte jederzeit zu wechseln, gehört inzwischen zum Grundwissen. *Dalidas* Erzählung zeugt von einer entgegengesetzten Denkweise, die wir mit dem ruralen Leben verbinden: Die Früchte der heutigen Arbeit werden in der Zukunft geerntet – aber nur, wenn man kontinuierlich daran arbeitet. Diese Beständigkeit und Zuverlässigkeit erwarten die Arbeitenden auch von Goodwill und gleichzeitig wissen sie aus der Erfahrung häufiger Entlassungen und Einstellungen je nach konjunkturellem Bedarf, dass

dieser Betrieb nach einer anderen Logik funktioniert – daher das Miss-
trauen.

Die Frauen, mit denen wir sprachen, waren auch stolz auf ihre Arbeit,
weil sie die Arbeit eines Mannes oder sogar mehrerer Männer machten:

Elena: Das Gefühl, eine Arbeit zu machen, die vorher zwei machten! Und
jetzt mach ich sie allein! Das gibt mir das Gefühl, dass ich es kann. Wenn
wir Frauen was angefangen haben, dann machen wir's auch fertig. Wir sind
beweglicher. Wie zu Hause. Eine Frau kommt nach Hause, packt die Haus-
arbeit an und denkt an morgen. Wir haben einen Rhythmus, die Männer
nicht.

Elena sieht sich nicht nur als Arbeiterin, sondern auch als Frau. Die Fä-
higkeiten, die Frauen sich in der „Frauenarbeit“ angeeignet haben, quali-
fizieren sie für die neuen Anforderungen der Fabrik, das „multi-tasking“. Frauen sind es gewöhnt, mehrere Aufgaben gleichzeitig tun. Die Fabrik ist für sie insofern keine neue Welt, sondern nur ein anderer Arbeits-
platz, an dem sie Fähigkeiten entfalten können, die sie sich in der Haus-
arbeit angeeignet haben, was sich auch mit Motivationstransfers verbin-
det: *Elenas* Stolz, die Arbeit von zwei Männern zu machen, speist sich
aus derselben Quelle wie ihr Stolz auf die Bewältigung der Hausarbeit,
bei der Männer versagen. Da Arbeit in der unmittelbaren Produktion als
Männerarbeit konstruiert ist und damit als etwas wertvolleres im Ver-
gleich zur Hausarbeit, wird die Fabrik zu einem Ort, an dem die Frauen,
wie sie in den Interviews sagen, ihren „Wert“ beweisen können.

Olivia: Er sagte, das sei perfekt. Er war überrascht. Und ich habe begriffen,
dass ich jeden Job machen kann, den sie uns geben. Ich habe von Leuten
gehört, deren Werkstücke unbrauchbar waren.

Die Anerkennung des männlichen Aufsehers bestärkt *Olivia* in ihrer
Gewissheit, dass sie ihre Sache gut gemacht hat. Doch ihr Selbstvertrau-
en hängt nicht nur von den Ansichten anderer ab. Der Produktionspro-
zess hat seine eigenen Regeln, die auf dem Gebrauchswert des fertigen
Produkts beruhen. Ein schlecht gearbeitetes Produkt ist unbrauchbar. Ein
Selbstbewusstsein, das sich auf die Fähigkeit stützt, ein nützliches Ding
herstellen zu können, kann sich vom Urteil anderer weitgehend unab-
hängig machen: „Ich bin nicht hier, um irgendjemandem irgendwas zu
beweisen“, sagt *Olivia*, „ich weiß, dass ich's kann“. Aber gerade auf die-
ses Selbstvertrauen und auf die Übertragung der Hausfrauenmotivation
in die Sphäre der Fabrik kann sich Goodwill stützen, um Frauen gegen
ihre männlichen Kollegen auszuspielen.

Barbara: Ich arbeite schon ziemlich lange und ich will vorankommen. Da
ich an meinem Arbeitsplatz allein bin, schau ich mich um, stelle Fragen und
sage, zeig mir, wie Du das machst. Immer wenn ich ein bisschen Zeit habe,
geh ich los und seh mir an, was anderswo gemacht wird, aber sie wollen dir
nichts beibringen. Vor einiger Zeit habe ich eine Erfahrung gemacht... Also

wirklich, dieser Mann hat mir alles sehr gut gezeigt, aber als sie ihm plötzlich eine andere Arbeit gaben, sagten seine Kollegen, siehst du, sie hat dir die Arbeit weggenommen. Er war sauer; ich traf ihn in der Kantine und versuchte, ihm zu erklären, dass es auch für ihn besser sei. Auf diese Weise kommt er voran, lernt jetzt auch was Neues. Aber er sah das nicht so. Hier verdienst du dein Leben durch harte Arbeit; wenn du Verbindungen spielen lassen willst, tust du das auf einer höheren Ebene. Die denken: Sie ist eine Frau, deswegen hilft der Boss ihr, deswegen wird sie bevorzugt.

Barbara scheint nicht zu sehen, dass die Ängste ihrer männlichen Kollegen nicht unbegründet sind. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass wenn Arbeitern mehrere Aufgaben übertragen werden, es nicht darum geht, ihre Fähigkeiten zu erweitern, sondern darum, die Produktion zu rationalisieren und mit weniger Arbeitern mehr zu produzieren. Einer unserer männlichen Informanten sagte uns:

Frauen arbeiten hier erst seit ein, zwei Jahren. Viele glauben, dass die Männer sie nicht mögen, aber das stimmt nicht. Das Problem ist, dass Männer gefeuert werden. Sie schmeißen raus, wen sie nicht leiden können, und stellen Frauen ein. Das ist es: sie feuern Leute, und die Frauen gewinnen. Aber wenn sie einmal drin sind, dann werden sie respektiert. Sie machen ihre Arbeit, und wir machen unsere.

Dies könnte einfach als frauenfeindliche Bemerkung abgetan werden. Jedoch bestätigt *Barbaras* Geschichte seine Befürchtungen: ihre Entschlossenheit, zu lernen, was zu lernen ist, ohne die widersprüchlichen Bedingungen zu bedenken, unter denen sie ihre Fähigkeiten erweitert, ermöglicht es dem Unternehmen, sie gegen ihre männlichen „rebellischen“ Kollegen auszunutzen.

So erweitert die Fabrikarbeit zwar die Handlungsfähigkeit und damit das Selbstbewusstsein der Frauen (und verbessert auch ihre ökonomische Lage), macht sie aber zugleich ausbeutbar, um männliche Arbeiter in Schach zu halten, und schwächt damit auch ihre eigene Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmen. Selbstvertrauen und Produzentinnenstolz können Arbeiterinnen für die Identifikationsstrategien des Unternehmens empfänglich machen, weil ihnen die historische Erfahrung des Widerstandes fehlt. Jedoch sind, wie wir gesehen haben, solche Identifikationen immer brüchig.

Aus dieser Widersprüchlichkeit ergeben sich noch weitere Verkehren: Wenn es nicht das unterdrückende System der Geschlechterbeziehungen gäbe und Frauen als Arbeiterinnen ernst genommen würden, müssten sie keine zusätzlichen Anstrengungen leisten, um sich als ernsthafte Arbeiterinnen zu beweisen. *Barbara* ist überzeugt, dass der Ärger ihres Kollegen von dem Verdacht genährt wird, dass sie die Arbeit nicht aufgrund ihrer Fähigkeiten bekommen hat, sondern weil sie weibliche Strategien angewandt hat. Wir können annehmen, dass er sich wiederum gedemütigt fühlte, dass seine Arbeit von einer Frau gemacht werden

konnte. Wenn Frauen als Teil der Arbeiterschaft akzeptiert, d.h. in die Solidaritätsnetzwerke der männlichen Arbeiter integriert würden, könnten sie leichter ohne die Anerkennung der Vorgesetzten auskommen. Männer, die darüber klagen, dass sie von Frauen ersetzt werden, sind für den Prozess, unter dem sie leiden, insoweit mitverantwortlich, als sie die Entwertung der Frauen als Arbeiterinnen reproduzieren. Nur eine Solidarität, die Machtverhältnisse unter den Arbeitern überwindet und alle gleichermaßen umfasst, kann die Arbeitenden davor bewahren, gegeneinander ausgespielt zu werden. Solche Ansätze von Solidarität, die die Arbeitenden sowohl vor den Gewerkschaften (die sich stark mit dem Management identifizieren) als auch vor dem Management in Schutz nehmen, haben wir auch beobachten können.

5. Postfordismus und Neoliberalismus in den Peripherien: Neo-Taylorismus ohne Taylorismus

Beim Besuch einer gewerkschaftsnahen Organisation in Mexiko wurde uns gesagt, eine der wichtigsten Rollen der TNU bestehe in der Einführung des neoliberalen Regimes der Unsicherheit (Prekarität). Da größere Teile der mexikanischen Industrie Staatseigentum sind, gibt es Vereinbarungen, die den Arbeitenden einige Rechte sichern. Die TNU führen befristete Verträge und neue Entlohnungsformen ein, die nicht auf Dienstalterstufen, sondern auf unternehmensinternen Qualifikationsbeurteilungen beruhen. Das war auch Bestandteil der bei Goodwill während unseres Besuchs neu eingeführten Arbeitsorganisation. Es werden Teams gebildet, in denen jede/jeder bestimmte, vereinfachte Handgriffe zu tun hat. Die Mitglieder eines Teams müssen auch die Handgriffe der Teams, die ihrer Arbeit vor- oder nachgeschaltet sind, beherrschen, um einen nahtlosen Fertigungsprozess zu gewährleisten. Dies wird als Multi-Tasking bezeichnet. Wartezeiten, die früher den Arbeitenden ungeplante Pausen ermöglicht hatten (offiziell gibt es lediglich eine halbe Stunde Mittagspause), fallen weg. Mit der Anzahl der auszuführenden Aufgaben nimmt auch die Kontrolle über die Körper und die Zeit der Arbeitenden zu. Sie werden stärker in den Rhythmus der Produktion eingebunden und kontrollieren sich gegenseitig, da sie auf die Arbeit der vor ihnen arbeitenden angewiesen sind. Allerdings, die Tätigkeiten sind (noch?) nicht in Maschinen verlagert und der Prozess ist daher abhängig von der Geschicklichkeit und Motivation der Arbeitenden. Die anfangs beschriebenen Strategien der Motivierung, die Anrufung der Arbeitenden als verantwortungsvolle Familienväter und selbständige Arbeiter, die die Qualität des Produkts selbst kontrollieren, lassen sich als Versuche erklären, sinkende Autonomie über den eigenen Arbeitsbereich bei steigendem Arbeitsaufwand auszugleichen durch die Indienstnahme des Produzentenstolzes. Dessen Grundlage wird den Arbeitenden aber gerade durch die neue Arbeitsorganisation entzogen. Man kann also damit rechnen,

dass Konflikte zunehmen werden und damit die Notwendigkeit von Integrationsstrategien seitens des Unternehmens.

In der Literatur über neoliberale Formen der Globalisierung wird einerseits das Verhältnis zwischen gering qualifizierten Dienstleistungstätigkeiten und hochqualifizierten Management- und Bürokräften untersucht (Sassen 2001), andererseits sind die hochqualifizierten Tätigkeiten im IT-Bereich Gegenstand der Untersuchung. Ein anderer Forschungsbereich sind die so genannten Sonderwirtschaftszonen oder die mexikanischen Maquiladoras als Orte extremer Überausbeutung (Sklair 1983, Kamel & Hoffman 1999). Unser Ziel ist das weniger beachtete Thema der „normalen“ kapitalistischen Produktion, in der westliche TNU Arbeitende in Produktionsprozessen und zu Bedingungen beschäftigen, die auf den ersten Blick denen im Westen ähneln. Deshalb wählten wir ein Unternehmen wie Goodwill, das weltweit im Ruf steht, seine Arbeitenden fair zu behandeln. Was wir fanden, waren moderne Management-Strategien zur Arbeiterintegration (die Goodwill-Familie, Projekte zur Produktionsverbesserung). Insofern können wir durchaus mit Gramsci von einem Versuch sprechen, einen „neuen Menschen“ zu schaffen, das heißt, aus Arbeitenden, die sich im urbanen-ruralen Transformationsprozess befinden, moderne Arbeiter eines urbanen, modernen Unternehmens, westlichen Stils zu machen. Dazu gehören auch die Einstellung von Frauen und die Propagierung von Geschlechtergleichheit, die zugleich dazu dient, männliche Arbeiter zu disziplinieren. Solche Versuche der Modernisierung werden aber konterkariert durch eine Form der Überausbeutung (selbst für mexikanische Verhältnisse), die sich in geringen Löhnen, langer Arbeitszeit und geringen Zusatzvergünstigungen manifestiert – Bedingungen, die die Arbeitenden dazu zwingen, außerhalb der Fabrik noch Geld zu verdienen. Dazu kommt die häufige Entlassung und Wiedereinstellung von Arbeitenden nach dem Prinzip der lean production, die eine ständige Unsicherheit erzeugt in einem gesellschaftlichen Kontext, in dem die Arbeitslosigkeit bei 40 - 60 % liegt. – Diese zwei Systeme, das hegemoniale und das despotische (Burawoy 1985) ergänzen einander, führen aber auch zu Konflikten, da sie bei den Arbeitenden Enttäuschung und Demoralisierung hervorrufen.

Ebenso widersprüchlich verläuft die Umgestaltung der Arbeit von handwerksähnlichen Arbeitsgruppen zu einem mehr tayloristischen Arbeitsprozess, der zuweilen als Neo-Taylorismus bezeichnet wird (Lipietz 1997, Candeias 2004). Bei Goodwill haben diese neo-tayloristischen Arbeitsformen – anders als im Westen – das Stadium autonomer Teamarbeit, verbunden mit dem Einsatz fortgeschrittener Technologien, nicht durchlaufen. Was wir vorfanden, lässt sich als Sprung von einem prä-tayloristischen zu einem neo-tayloristischen System verstehen: *Lean production*, aber auf der Basis eines niedrigen Produktivkraftstandes; gestraffte Arbeitsorganisation zur Erhöhung des Ausstoßes bei gleich bleibendem oder sogar verringertem Personalbestand sind die Kennzei-

chen. Man könnte von einem Neo-Taylorismus ohne Taylorismus sprechen. Wie der Übergang von ruralen zu urbanen Strukturen, von traditionellen Familienformen zu Geschlechterverhältnissen, in denen Frauen größere Autonomie als Arbeiterinnen außerhalb des Hauses gewinnen, nicht abgeschlossen ist, so ist auch der Übergang von eher handwerklichen Arbeitsabläufen zum System der lean production unvollständig.

Während es aufgrund des Widerspruchs zwischen verringerter Autonomie und gestiegenen Anforderungen wichtiger wird, Arbeitsmotivation durch Identifizierung mit der Goodwill-Familie sicherzustellen, untergraben die Erfahrungen, die die Arbeitenden mit Goodwill machen, ihren Glauben an die Überlegenheit westlicher Werte. Wohin diese Ernüchterung und die zunehmenden Konflikte bei Goodwill führen werden, muss offen bleiben.

Übersetzt aus dem Englischen von Fritz Wittek-Kaïm

Literatur

- Alvarez, S. E. Dagnino und A. Escobar (eds) (1998). *Re-visioning Latin America's Social Movements*. Boulder, Colorado: WestviewPress.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Candeias, M. (2004). *Neoliberalismus, Hochtechnologie, Hegemonie*. Hamburg: Argument-Verlag.
- Carayon, P. & Zijlstra, F. (1999). Relationship between job control, work pressure and strain: studies in the USA and in the Netherlands. *Work and Stress* 13, pp. 32–48.
- Cooper, L. C. (2001). *Managerial, Occupational and Organizational Stress Research*. Aldershot: Ashgate.
- Enloe, Cynthia (2004). *The Curious Feminist: Searching for Women in The New Age of Empire*. London: University of California Press.
- Fernández, Sandra C. (2004): *Farewell to the peasantry? (Post)modernising rural Mexico – The case of the ejido peasants in the Isthmus of Tehuantepec*. Lund: Lund University Department of Social and Economic Geography.
- Gramsci, A. (1999). *Gefängnishefte Band 9*. Herausgegeben von Peter Jehle, Klaus Bochmann und Wolfgang Fritz Haug. Hamburg: Argument-Verlag.
- Haug, F. (Hg.) (1991). *Sexualisierung der Körper. Frauenformen 2*. Berlin: Argument Verlag.
- Haug, F. (Hg.) (2004). *Geschlechterverhältnisse*. Historisch-kritisches Wörterbuch des Feminismus. Hamburg: Argument Verlag.
- Kamel, R. & Hoffman, A. (1999). *The Maquiladora Reader: Cross-Border Organizing Since NAFTA*. Philadelphia: Mexico-U.S. Border Program.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Lipietz, A. (1997). *The post-Fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology*. In: *Review of International Political Economy* 4:1 Spring 1997: 1-41.
- Projekt Automation und Qualifikation (1981). *Automationsarbeit: Empirie 3*. AS 67. Berlin: Argument-Verlag.
- Perkins, D., Nieva, R. and Lawler, E. E. (1983). *Managing creation: The challenge of building a new organization*. New York: Wiley-Interscience.

- Sassen, S. (1991, 2001²). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character*. New York: WW Norton Press.
- Sklair, L. (1993). *Assembling for Development: The Maquila Industry in Mexico and the United States*. USA: Center for U.S. Mexican Studies.
- Sklair, Leslie (2001). *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Van der Doef, M.P., & Maes, S. (1999). The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Wallerstein, I. (1992). The West, Capitalism and the Modern World System. *Review* 15 (4), pp. 651-620.