

Jost Vogelsang

## Neue Subjektivierung der Arbeit? – Neue Formen der Arbeitsorganisation in subjektwissenschaftlicher Perspektive

„Das Bewußtsein (oder vielmehr die Vorstellung) der freien Selbstbestimmung, der Freiheit, macht den einen zu einem viel bessern Arbeiter als den andren [...] da er, wie jeder Waarenverkäufer [... die Ware Arbeitskraft] in gewisser Qualität liefern muß, soll er nicht von andren Waarenverkäufern derselben Species aus dem Feld geschlagen werden.“ (Marx 1863-1867)

### *Vorbemerkung*

Dieser Artikel entstand im Zusammenhang mit meiner Vorbereitung zur Diplomprüfung im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie zu eben jenem Thema. Dabei stand ein Erstaunen am Anfang: es tut sich, innerhalb einer ausgewiesenen Teildisziplin wie der Arbeitspsychologie, trotz aller positiver Erkenntnisse, bei der Bestimmung der Subjektivität der Arbeitenden eine Lücke auf, welche die Protagonisten des Fachs ratlos nach neuen Ansätzen suchen lässt. Dies wäre nun an sich nicht weiter erstaunlich, sondern das alltägliche Brot einer jeden auf Arbeit bezogenen Wissenschaft, gäbe es nicht schon einen solchen Ansatz und ergäbe sich nicht die Situation, dass die einen von diesem grundlegenden Ansatz wissen, ihn aber nicht kennen (siehe Moldaschl weiter unten), die anderen diesen Ansatz kennen, von ihm aber nichts zu wissen scheinen (siehe Gleißmann/Peters weiter unten).

Ziel meines Artikels ist es, diese paradoxe Situation aufzuklären: beim genannten Ansatz handelt es sich um die Kritische Psychologie. Ich will exemplarisch zeigen wie erkenntnisfördernd und leistungsfähig die Kritische Psychologie als Subjektwissenschaft, trotz aller institutioneller und somit politischer Beschränkungen auch heute noch ist. Angesichts der „Globalisierung“, sprich Durchdringung der Welt im Sinne unbeschränkter Akkumulation des transnationalen Kapitals, in der das Fehlen linker Gegenmacht immer deutlicher wird, trete ich damit dem ewigen Argument entgegen, die Kritische Psychologie sei veraltet und ein Relikt der „linken siebziger Jahre“.

Anliegen meines Artikels ist es auch, in die Kritische Psychologie Anstöße aus der aktuellen Diskussion in der Arbeitspsychologie hineinzutragen, da letztere in der Kritischen Psychologie zwar selten thematisiert wird, aber für sie von Gewinn sein könnte. Als Bezugspunkt für weitere Forschungen werden auch Ergebnisse des Projekts Automation und Qualifikation einbezogen, das sich als arbeitswissenschaftlicher Zweig der

Kritischen Psychologie begriffen hat. Es hat in den siebziger und achtziger Jahren untersucht, welche neuen Widersprüche für die Arbeitenden durch den Einzug neuer Technologien in viele Bereiche von Produktion und Verwaltung entstanden sind.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Der erste Abschnitt zeichnet einige Aspekte der Diskussion um neue Konzepte der Arbeitsorganisation in der Arbeitspsychologie nach. Der zweite Abschnitt umreißt Ergebnisse der Autoren Gleißmann/Peters, die Veränderungen der Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund der Betriebsratsarbeit bei IBM beschreiben und theoretisieren. Der dritte Abschnitt stellt den genannten Ansätzen und praktischen Erfahrungen die kategoriale Begrifflichkeit der Kritische Psychologie gegenüber, zwar nicht im Sinne einer Reinterpretation, nach wie vor eine der großen Stärken der Kritischen Psychologie, sondern eher im Sinne eines etwas allgemeineren und der Länge des Artikels geschuldeten skizzenhaften „In-Beziehung-Setzens“. Der vierte Abschnitt geht dem Projekt Automation und Qualifikation nach. Der fünfte Abschnitt gibt eine kurze Zusammenfassung und einen Ausblick auf mögliche weitere Forschung zum Thema.

### *1. Theoretische Antworten*

Seit den 90iger Jahren lassen sich neue Organisationsformen der Arbeit finden, die sich nicht mehr ohne weiteres mit den herkömmlichen theoretischen Konzepten der Arbeitswissenschaften, hier im engeren der Arbeitspsychologie, beschreiben lassen. Als Gestaltungskonzepte für die Arbeitsorganisation führt Ulich in historischer Abfolge Tayloristische Rationalisierung, Human Relations, Aufgabenerweiterung und als neueste Form Individualisierungs-Konzepte auf, denen bestimmte Menschenbilder zugeordnet sind, so der „Economic man, Social man, Selfactualizing man, Complex man“ (1998, 57; 2005, 61).

Vieth (1995) betrachtet die Veränderungen in den arbeitspsychologischen Konzepten vor dem Hintergrund einer Veränderung der Produktionsweise vom Fordismus zum Toyotismus. Dabei verknüpft er den Fordismus mit der Rationalisierung oder Verwissenschaftlichung der industriellen Produktion im Sinne Taylors, welche die Arbeit in Einzeltätigkeiten zerlegt und der Herstellung eines standardisierten Massenprodukts dient. Für diese Form der Produktion steht das Fließband (22). Nach Vieth lässt sich diese Produktionsweise mit „Wissen-ist-Macht-Diskurs“ kennzeichnen: detaillierter Planung und Kontrolle der Arbeitsabläufe durch das Leitungspersonal steht die weitgehend routinemäßige, also unschöpferische und abstumpfende Durchführung durch die Masse der Arbeitenden gegenüber. Diese Konstellation bzw. ihrer Überwindung liege arbeitspsychologischen Konzepten wie der Handlungsregulationstheorie (Volpert 1994) oder dem Konzept des Handlungsspielraums (Ulich 1998, 163) zugrunde, die wiederum Grundlage für die Analyse und Be-

wertung von Arbeitstätigkeiten seien. Seit den 70iger Jahren trat im Zusammenhang mit der Einführung mikroelektronisch gesteuerter Produktionsverfahren ein neuer Typ der industriellen Massenproduktion in den Vordergrund, der als Toyotismus bezeichnet wird und der sich durch flexible Spezialisierung der Produktion auszeichnet. Wie Vieth darlegt, ist der Wissen-ist-Macht-Diskurs für den Toyotismus nicht mehr angemessen. Er spricht stattdessen von kontrollierter Autonomie (so auch der Titel seines Buches): arbeitsplatznahe Autonomie, damit auch Qualifikation und Einfluss der Arbeitenden auf den Prozess der Produktion nehme zu, während zugleich Formen und Instanzen neuer, übergreifender Kontrolle entstünden (1995, 108). Er verweist 1. auf die Zunahme der Kontrolle durch Informationstechnologie, 2. auf neue Formen „horizontaler“ Kontrolle in Arbeitsgruppen, deren Mitglieder Leistungsvorgaben internalisieren und sich wechselseitig kontrollieren, und 3. den Kontrolldruck, der sich angesichts hoher Arbeitslosigkeit aus drohendem Verlust des Arbeitsplatzes ergibt (94ff). Vieth sieht in dieser Entwicklung auch eine zunehmende Individualisierung der Arbeits- und Berufstätigkeit (188). So stehen auch soziale Beziehungen am Arbeitsplatz nicht mehr in erster Linie im Dienste der solidarischen Interessenvertretung, sondern transportieren häufig die Vorgaben des Managements (179).

In die gleiche Richtung zielt Moldaschl (2002), der ein zweckrationales Modell, welches den meisten arbeitspsychologischen Theorien zugrunde liege, durch ein Modell der reflexiven Verwissenschaftlichung ersetzen will, das den „zwanglosen Verhältnissen“ des „flexiblen Kapitalismus“ weit mehr entspreche (45f). Zwar folgt Moldaschl zunächst der von Ulich konzipierten Stufenfolge der historischen Entwicklung der Arbeitswissenschaften, begreift aber die letzte Stufe der Individualisierungs-Konzepte als subjektwissenschaftliche Stufe.<sup>1</sup> Arbeit sei auf dieser Stufe durch Ökonomisierung und Individualisierung gekennzeichnet, es entspreche ihr das Menschenbild des „flexible oder auch autonomous man“ (26 u. 30). Dieser Stufe der Arbeitswissenschaften korrespondieren nach Moldaschls Auffassung Veränderungen in der Arbeitswelt, die er als zunehmende Subjektivierung der Arbeit (38) und mit Begriffen wie Selbstkontrolle und Selbstbeherrschung beschreibt (29). Die Grenze zwischen Autonomie und Selbstunterwerfung des einzelnen Arbeitenden verflüssigt sich damit (33). Dem Leitbild des „autonomous man“ entspricht der Übergang zu einer anderen Logik der Steuerung des Arbeitshandelns. Die unternehmerischen Transaktionskosten werden an die Arbeitssubjekte „externalisiert“, die ihrerseits den Markt internalisieren

---

<sup>1</sup> Die Stufen sind hier mit Individualwissenschaftlicher Stufe, Gruppenwissenschaftlicher Stufe und Aktionswissenschaftlicher Stufe benannt. Die letztere schließt auch die vierte Stufe von Ulich ein, indem hier sowohl von „selfactualizing man“ und „complex man“ die Rede ist. Die eigentliche vierte Stufe ist dann die genannte subjektwissenschaftliche, der das Menschenbild des autonomous man zugeordnet ist.

(müssen). Diese Ökonomisierung des Handelns (30) steht im Gegensatz zum alten Rationalisierungsmodus, wo gerade die Transaktionskosten im hierarchischer Aufbau eines Betriebes, der Markt und Produktion in dieser Weise „vermittelte“, für den Unternehmer anfielen. Dagegen werden mit der neuen Form der Arbeitsorganisation Aufgaben der Planung, der Steuerung und Kontrolle des Arbeitshandelns den Beschäftigten übertragen, indem diese ihr Handeln weit mehr und direkter am Marktgeschehen auszurichten haben. Die Bearbeitung des Widerspruchs von Einzelinteresse und Interesse des Unternehmens wird individualisiert (31): etwa wenn die Stempeluhr als Instrument unternehmerischer Kontrolle aus tayloristischer Zeit entweder zum Garant begrenzter Arbeitszeit (33), oder zum Hemmschuh für die am Markt orientierte Entfaltung der eigenen Arbeitstätigkeit wird, die es darum zu umgehen gilt (vgl. auch Glißmann 2002, 241).<sup>2</sup>

Die Aufgabe einer Subjektwissenschaft der Arbeit, sieht Moldaschl in der Beantwortung der empirischen Frage, „welche Subjektivierung eigentlich stattfindet“ (ebd. 46f): ob es sich hier um eine Subjektivierung als Selbstzweck in humanistischer Absicht oder als Mittel zum Zweck in utilitaristischer Hinsicht handelt (42).<sup>3</sup> Um diesem Dilemma in der Forschung gerecht zu werden, soll die reflexive Verwissenschaftlichung Hilfe bieten, um die grundsätzliche Frage zu klären, welche Entwicklung wünschenswert wäre.<sup>4</sup> Dies nun aber wiederum „jenseits subjektiver Individualurteile der Betroffenen“, um so die Objektivität der geforderten Subjektwissenschaft zu gewährleisten (47): also eine Subjektwissenschaft ohne Subjektivität.

Glißmann stellt im Hinblick auf die Situation, in der die Arbeitenden die Stempeluhr umgehen, um länger arbeiten zu können, die Frage: „Warum machen die Kollegen das?“ (2002, 241; Glißmann/Peters 2001, 112). Diese Frage, die reale und auf den ersten Blick widersprüchliche

<sup>2</sup> Vgl. zur Internalisierung des Marktes und Ökonomisierung des Subjekts auch Moldaschl 1998, der hier, interessanterweise in Anlehnung an Rosa Luxemburg, von innerer Landnahme spricht: „Es wird der (noch) nicht nach ökonomisch-rationalen Kalkülen funktionierende ‚traditionelle Sektor‘ der Subjektivität modernisiert.“ (233) Voß und Pongratz (1998) sprechen vom Arbeitskraftunternehmer, der „eine explizite und verstärkte aktive Selbststeuerung und Selbstüberwachung der eigenen Arbeit im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse“ (139) zu leisten habe.

<sup>3</sup> „Die Herrschaft des Menschen über sich selbst, die sein Selbst begründet, ist virtuell allemal die Vernichtung des Subjekts, in dessen Dienst sie geschieht, denn die beherrschte, unterdrückte und durch Selbsterhaltung aufgelöste Substanz ist gar nichts anderes als das Lebendige, als dessen Funktion die Leistungen der Selbsterhaltung einzig sich bestimmen, eigentlich gerade das, was erhalten werden soll.“ (Horkheimer/Adorno 1969, 62)

<sup>4</sup> Der Begriff der Reflexivität scheint häufig dann Verwendung zu finden, wenn man in theoretischer, wie praktischer Hinsicht nicht recht weiter weiß: denn wer hier was und wie reflektieren soll, bleibt offen.

Handlungsweisen von Menschen in einer bestimmten Situation thematisiert und deren Beweggründe erfassen will, ist insofern originär subjektwissenschaftlich. Darauf komme ich im dritten Abschnitt noch zurück.

## 2. *Praktische Fragen*<sup>5</sup>

Welcher Art sind die Veränderungen in den Betrieben? – Veränderungen der Beweggründe des Handelns hängen zusammen mit Veränderungen in der Organisation des Unternehmens, wie sie in ähnlicher Weise von Vieth und Moldaschl beschrieben werden. Die neuen Formen unternehmerischer Herrschaft beruhen dabei, so Gleißmann/Peters, auf der Unbegriffenheit von „von-selbst-ablaufenden-Prozessen“, deren theoretisches Begreifen selbst schon einen praktisch-politischen Eingriff darstelle (2001, 16). Interessant sei dieses Begreifen – subjektiv – dann, wenn die Betroffenen unter den neuen Managementformen leiden (106), sich also im Widerspruch dazu befinden.

Die Veränderungen ergeben sich für Gleißmann/Peters daraus, dass das Management das alte Kommandosystem („command and control“) zugunsten einer Form indirekter Steuerung abgelöst hat (46). Der Unternehmer hört damit auf, die Rahmenbedingungen, das heißt den Markt, gegenüber den Arbeitenden zu vertreten. Die Abhängigkeitsform des Kommandosystems soll sich in die Abhängigkeitsform des „freien“ Unternehmers verwandeln, indem man die Arbeitenden an ihrem Arbeitsplatz in Beziehung zum Marktgeschehen setzt (34ff). Jedem Marktsegment, auf das ein Unternehmen abzielt, wird eine Einheit des Unternehmens gegenübergestellt, wobei allerdings die ursprünglichen Eigentumsverhältnisse, damit auch die letztgültigen Entscheidungsstrukturen beibehalten werden.

Die Beschäftigten konkurrieren gemäß diesem Konzept mit dem Markt außerhalb des Unternehmens und mit dem Markt innerhalb des Unternehmens, da auch die einzelnen Einheiten des Unternehmens untereinander in „freie“ Austauschbeziehung treten. Die Einheiten, die nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen, weil sie unterschiedlichen Marktsegmenten zugeordnet sind, werden als „Wertschöpfungskette“ oder „Wertschöpfungsgemeinschaft“ im Unternehmen zu Anbietern und Kunden (Service-Gebern und Service-Nehmern), die sich untereinander und gegenüber dem Management für ihre Leistung zu verantworten haben, da sonst Aufträge und Investitionen ausbleiben (Invest-

---

<sup>5</sup> Hier beziehe ich mich vor allem auf Gleißmann/Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Obwohl das Buch aus einzelnen Aufsätzen der Autoren besteht, zitiere ich es der Einfachheit halber als ein Werk. Welches Zitat welchem Aufsatz zuzuordnen ist, wird so nur indirekt aus der Angabe der Seitenzahlen kenntlich, dies ist allerdings dadurch gerechtfertigt, dass die Autoren eine gemeinsame und weitgehend einheitliche Argumentation vertreten.

ment/Desinvestment). Die (eentlichen) Unternehmer investieren also in die selbständigen Einheiten des Unternehmens, die am profitabelsten sind, die unprofitablen werden mit Auflösung bedroht, was für die jeweiligen Mitarbeiter den Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten kann (Glißmann 2002, 244f und Glißmann/Peters 2001, 46, 63 und 64f). Die Parole lautet: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“. (36)<sup>6</sup>

Was bedeuten diese Veränderungen für die einzelnen Beschäftigten? – Haben es die Arbeitenden unter dem Kommandosystem des Fordismus mit Grenzen von Handlungsspielräumen zu tun, die von Personen als Repräsentanten des Unternehmens gesetzt werden und die als solche greifbar den Interessen der Arbeitenden gegenüberstehen (vgl. Glißmann/Peters 2001, 32), so sehen sich die Beschäftigten jetzt diesen Rahmenbedingungen selbst gegenüberstellt, deren Zwang lediglich darin besteht, Prozesse in Gang zu setzen, die wie von selbst ablaufen. Diese Prozesse, deren Logik vor allem die Logik der Konkurrenz ist, nennen Glißmann und Peters in Anlehnung an die Systemtheorie, die einen großen Einfluss auf Theorien der Unternehmensberatung hat (73), „von-selbst-ablaufende-Prozesse“ (vgl. 38, 62, 113). Das Unternehmen erscheint so als Organismus, dessen Zweck das Überleben am Markt ist, dem die einzelnen unselbständig-selbständigen Einheiten, letztlich die Beschäftigten, als Mittel untergeordnet sind (66f). Hier steht also nicht das Individuum oder der Mensch im Mittelpunkt des Interesses, sondern das Unternehmen als das übergeordnete Ganze, als die Gemeinschaft, die es zu erhalten und zu vergrößern gilt, – keine ganz neue, aber nach wie vor offensichtlich wirkungsvolle ideologische Vorstellung. Die Beschäftigten werden so zu unselbständigen Selbständigen (vgl. 51).

Bemerkenswert an diesen „von-selbst-ablaufenden-Prozessen“, die insofern Inszenierungen der Unternehmensleitung sind, als die realen Eigentumsverhältnisse, damit auch Entscheidungskompetenzen und Autonomie auf Seiten der Unternehmensleitung, also der Kapitaleigner, unverändert bleiben (Glißmann 2002, 245), ist, dass sie nur funktionieren, wenn sich die Beteiligten selbst „aktiv“ und „freiwillig“ in diese Prozesse einordnen, d. h. unterordnen. Die Beschäftigten erleben sich so als Teil eines Ganzen, eines von selbst ablaufenden Prozesses, der ihnen als fremde Macht, als Ding gegenübertritt und den gerade sie selbst in ihrem Handeln immer wieder hervorbringen. Die Menschen werden zum Objekt ihres eigenen Handelns (30, 48, 118).<sup>7</sup> Gerade dieser Widerspruch liegt aber nicht offen zu Tage, sondern die Einschätzung des eigenen Handelns als Funktion des Prozesses und die damit verbundene Fremd-

<sup>6</sup> „... denn sonst schmeißen wir euch raus!“ wäre hier zu ergänzen.

<sup>7</sup> Bei Lukács heißt es über den Standpunkt des Proletariats: „Durch die Spaltung jedoch, die gerade hier zwischen Objektivität und Subjektivität in dem sich als Ware objektivierenden Menschen entsteht, wird diese Lage zugleich des Bewußtwerdens fähig gemacht.“ (1923, 184)

bestimmtheit ist verinnerlicht und wird im eigenen Kopf reproduziert, ist Effekt einer aktiven Selbsttäuschung, die Arbeitenden sind nicht einfach nur Opfer einer Fremdtäuschung. Diese Mechanismen, die Menschen nach ihrer Nützlichkeit und Leistungsfähigkeit für das System einteilen, vollziehen sich als „peer-to-peer pressure“ im Rahmen der gegebenen Konkurrenzsituation, als permanente Überwachung innerhalb der Arbeitsgruppe durch die einzelnen Beschäftigten selbst (77f), verbunden mit der Frage: wer gehört (noch) dazu, wer nicht? (72).<sup>8</sup>

Welche Veränderungsmöglichkeiten haben die Arbeitenden in dieser Situation? - Die Autoren weisen zunächst darauf hin, dass es kein Zurück zur alten Unselbständigkeit im Kommandosystem gibt. Die neue Selbständigkeit wird, trotz der damit verbundenen Probleme, vielmehr positiv bewertet (vgl. 61). Es gilt, so Glißmann/Peters, die eigene Selbständigkeit aktiv zu ergreifen und sich ein selbständiges Verhältnis zu der neuen unselbständigen Selbständigkeit im Denken, Fühlen und Handeln zu erarbeiten (51, 74f). Die Frage ist also, „wie ich aus der Objektrolle herauskommen kann, die mit einer solchen Instrumentalisierung verbunden ist.“ Kerngedanke ist dabei: „Ich als Betroffener/Handelnder muss das, was mir geschieht, begreifen lernen als ein Moment dessen, was ich tue.“; also „Verhalten und Verhältnisse als ein und dasselbe zu denken.“ (116). Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit den je eigenen Interessen einerseits und der Manipulation der Anderen und meiner selbst andererseits. Es geht also darum, der Unterordnung als Funktion des Systems die Perspektive eigener Lebensansprüche und -vorstellungen gegenüber zu stellen (104, 110, 122), um schließlich Sinn und Zweck meines individuellen Lebens (wieder) zum Bezugspunkt meines Handelns zu machen (128). Es stellt sich so immer wieder die Frage: will ich das, was ich will (wirklich)? (119). Diese Frage kann niemand für mich, also ich auch nicht für einen anderen beantworten (109, 120). Das Begreifen dieser Zusammenhänge ist als Prozess der Selbstverständigung ebenso an die Verständigung mit anderen gebunden. So lässt sich auch feststellen, dass meine individuellen Probleme keine Defekte meiner selbst sind, sondern dass ich an mir ein allgemeines Phänomen erlebe (126), um so gegenüber den neuen Bedingungen handlungsfähig oder handlungsfähiger zu werden (vgl. 116 und Glißmann 2002, 258).

Damit ist aber auch die betriebliche Interessenvertretung vor neue Probleme gestellt, da sich die geschilderte Problematik nicht einfach mit den alten Methoden, die kollektiven Interessen der Belegschaft gegenüber der Unternehmensleitung durchzusetzen bzw. zu vertreten, lösen lässt, da hier die „objektiven“ Interessen der Einzelnen, diesen selbst zunächst gegenüber vertreten bzw. durchgesetzt werden müssten. Dies

---

<sup>8</sup> Kant hat die ethische Forderung, den Imperativ der praktischen Vernunft aufgestellt, niemanden, auch sich selbst nicht, niemals nur als Mittel, sondern immer zugleich als Zweck zu brauchen (Kant 1785, 429).

führt in den Widerspruch jeder „Erziehung“ hinein, nämlich einen Anderen dazu bringen zu wollen, selber zu wollen, was der Betreffende soll, oder genauer selber das zu wollen, was im eigenen Interesse nur gewollt werden kann, von dem derjenige aber nicht weiß, dass er/sie es selber will (105).<sup>9</sup> Dies zeigte sich in jener paradoxen Situation, als die Arbeitszeitkontrolle mittels Stempeluhr durch „Vertrauensarbeitszeit“ ersetzt werden sollte: der Betriebsrat setzte sich zunächst zum Schutz der Arbeitenden für das alte Kontrollsystem ein, hatte damit auch Erfolg, woraufhin eben die, im (vermeintlichen) Interesse der Beschäftigten wieder eingeführte Kontrolle von den Arbeitenden selbst unterlaufen wurde, um länger arbeiten zu können (99ff). Der Betriebsrat versuchte der veränderten Situation entgegenzutreten, indem er im November 1997 einen „Monat der Besinnung“ veranstaltete, um die Kollegen und Kolleginnen dazu anzuregen, über die je eigene Situation und die Situation im allgemeinen nachzudenken. Dazu wurden unter anderem zwei Texte verschickt, der eine verfasst vom Betriebsrat, der entsprechende Fragen stellte, der andere anonym verfasst von einer Projektleiterin, die darin sehr eindrücklich ihre Situation schildert (vgl. insgesamt 123ff).<sup>10</sup>

### 3. Kategoriale Auseinandersetzung

In den geschilderten Formen der Verinnerlichung von Zwängen, der Selbsttäuschung, Selbstmanipulation und Instrumentalisierung menschlicher Beziehungen, auf den Begriff gebracht als „kontrollierte Autonomie“ (Vieth), der „Subjektivierung der Arbeit“ (Moldaschl) oder „unselbständige Selbständigkeit“ (Glißmann/Peters), entsteht ein neuer Gegenstand originär psychologischer bzw. subjektwissenschaftlicher Forschung. Insofern ist eine subjektwissenschaftliche Stufe der Arbeitswissenschaften erforderlich, wie sie von Moldaschl gefordert wird. Moldaschl bleibt allerdings dabei stehen, die neuen Unternehmensstrategien, deren *mögliche* Auswirkungen auf die Arbeitenden und einer vielleicht wünschenswerten Veränderung der Situation zu beschreiben (s.o.). Glißmann/Peters bauen bei der Beschreibung der veränderten Arbeitsbedingungen auf praktische Erfahrungen auf und beziehen die gewonnenen theoretischen Ansichten wieder auf die betriebliche Situation, mit der Absicht emanzipatorische Veränderungen anzustoßen. Diese Veränderung der betrieblichen Praxis ist aber nur von den Betroffenen, also hier

<sup>9</sup> Eine Art der „Sei Subjekt!“ Paradoxie. (Vgl. dazu auch Markard 2004)

<sup>10</sup> Beide Texte sind abgedruckt in: Denkanstöße. IG Metall in der IBM: Meine Zeit ist mein Leben. Februar 1999. Dies war auch das Motto einer Informationskampagne der IG Metall.



den Beschäftigten bei IBM, die unter der Situation im Betrieb leiden, zu wollen, einzufordern und umzusetzen.<sup>11</sup>

Die Veränderung der betrieblichen Arbeitsbedingungen gemeinsam mit Anderen erfordert so die Auseinandersetzung mit dem je eigenen Handeln in der beschriebenen Situation. Dazu ist ein Begreifen des eigenen Handelns und dessen Verflechtung mit den Handlungsgründen der Anderen („Warum machen die Kollegen das?“ wird so zu „Warum mache ich das (mit)?“) notwendig, das der theoretischen Reflexion bedarf. Sie kann aber nicht allein aus der zunächst unbegriffenen und unmittelbaren Praxis, also der Empirie selbst kommen, die Gegenstand der theoretischen Bemühungen ist, sondern ist im vorhinein schon auf eine Begrifflichkeit angewiesen, die einen theoretischen Zugang zum Gegenstand überhaupt ermöglicht. Dies unterscheidet die wissenschaftliche Reflexion von der alltäglichen Interpretation eines Phänomens.<sup>12</sup> Die Grundbegrifflichkeit grenzt damit auch ab, was am Gegenstand empirisch erfahren wird und in den Blick kommt, damit es theorisiert werden kann: jedenfalls gilt dies dann, wenn die Erfahrung nicht in der Unmittelbarkeit des Erlebens oder Erleidens dessen, was mir widerfährt stecken bleiben, sondern eben begreifbar und veränderbar werden soll. Eine solche subjektwissenschaftliche Grundbegrifflichkeit ist in der Kritischen Psychologie, vor allem mit Klaus Holzkamps „Grundlegung der Psychologie“ (1983), bereits ausgearbeitet. Deren Kategorien sind insoweit grundlegend, als sie einer (aktual-empirischen) Theoriebildung vorgeordnet sind und aus der Analyse historisch empirischen Materials gewonnen wurden (1983, 30, 46f). Hier wird aus der naturgeschichtlichen Gewordenheit die Grundbestimmung des Psychischen und deren weitere Funktionsaspekte in der gesellschaftlichen Vermittlung der individuellen Existenz des Menschen aufgewiesen und begrifflich fassbar gemacht.

Dass die Kritische Psychologie wenig Beachtung findet oder nicht konstruktiv aufgegriffen wird, ist meines Erachtens nicht in ihrem Ansatz selbst inhaltlich-sachlich begründet. Vielmehr wurde das Anliegen, dass die Arbeitspsychologie im Hinblick auf die neuen Formen der Arbeitsorganisation einer subjektwissenschaftlichen Orientierung bedarf (siehe Moldaschl weiter oben), in der Kritischen Psychologie auf kategorialer Ebene vorweggenommen. Der subjektwissenschaftliche Ansatz ist tatsächlich nur dann gescheitert, wenn das Kriterium für dieses Scheitern in mittlerweile fehlender institutioneller Verankerung gesehen wird (was gleichwohl ein Problem darstellt). Dies scheint mir aber für eine fundier-

---

<sup>11</sup> Dies gilt gesellschaftlich betrachtet auch über den einzelnen Betrieb hinaus bis hin zu einer internationalen Dimension. Die lokale Situation kann *letztlich* so nur im internationalen Maßstab begriffen werden.

<sup>12</sup> Insoweit beginnt Wissenschaft erst mit der Reflexion auch auf die eigene Methode. Reflexive Verwissenschaftlichung (siehe Moldaschl weiter oben) ist in diesem Sinne eine Tautologie, da eine nicht-reflexive Verwissenschaftlichung nicht wissenschaftlich wäre.

te wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Kritischen Psychologie, wie auch mit anderen Ansätzen, kein geeignetes Kriterium zu sein. Auch Kurt Lewin, auf den sich Moldaschl selbst bezieht, ist tot und ohne Nachfolger, wie Moldaschl dies von Klaus Holzkamp schreibt, um dessen Scheitern aufzuzeigen (2002 Fußnote 17). Auch die Kritik, die von der Kritischen Psychologie geforderte Partizipation der Betroffenen am Forschungsprozess könne ebenso einem Organisationsentwicklungshandbuch entstammen (ebd. 44), trifft weit daneben. Denn im Gegensatz zu Moldaschls Definition einer Subjektwissenschaft hat die Kritische Psychologie die Frage, „wie der aufklärerische Selbstbestimmungsanspruch des Subjekts mit kollektiven Zwecksetzungen und ‚Systemerfordernissen‘ theoretisch vermittelt wird“ (ebd.), in Angriff genommen und beantwortet, und dies im Sinne einer emanzipatorischen Subjektwissenschaft, also einer Wissenschaft vom Standpunkt der Subjekte, deren Ziel es ist, die Verstrickungen der Individuen in Verhältnisse, die diese Menschen letztlich selbst hervorbringen und unter denen sie leiden, aufzudecken und so (potentiell) zu deren Veränderung beizutragen: „Der Mensch kann, indem er sich zur Welt und zu sich selbst bewusst verhält, sich sogar zu den Prämissen seiner eigenen [...] Selbst- und Fremdinstrumentalisierung bewusst verhalten, indem er in seinem eigenen Handeln sich selbst den Boden für deren Opportunität entzieht, also für Lebensbedingungen kämpft, in welchen die Menschen durch die gemeinsame Verfügung über ihre eigenen Angelegenheiten ein Leben in Würde führen, d.h. sich selbst und andere als Subjekte gelten lassen können“ (Holzkamp 1983, 399).

Damit sind individuelle Erfahrung und Befindlichkeit Ausgangspunkt für eine subjektwissenschaftlich-empirische Forschung. Gegenstand ist aber nicht die Befindlichkeit als solche, also als private Innerlichkeit o. ä., sondern deren Verhältnis zur gegenständlichen Welt als ein Verhältnis von Handlungsmöglichkeiten und Behinderungen, in dem je ich mich befinde und auf das ich mich handelnd beziehe. So ist etwa Angst der emotionale Ausdruck eingeschränkter Handlungsfähigkeit innerhalb dieses Verhältnisses (vgl. ebd., 242, auch 1985, 2).<sup>13</sup>

Handlungsfähigkeit als zentrale Kategorie der Kritischen Psychologie zielt dabei nicht einfach nur auf die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse oder die Wahrnehmung der eigenen unmittelbaren Interessen, sie richtet sich vielmehr umfassend auf die Verfügung über die Bedingungen, auf die kollektive Erkenntnis und Realisierung der in den augenblicklichen Lebensverhältnissen liegenden Handlungsmöglichkeiten. Entsprechend lassen sich Situationen und damit zusammenhängend die individuelle Befindlichkeit daraufhin analysieren, ob im Hinblick auf die

---

<sup>13</sup> So schreibt etwa die erwähnte Projektleiterin über ihr Befinden in der Situation am Arbeitsplatz: „Mich regiert blanke Angst.“ (vgl. Denkanstöße, Februar 1999, 38).

(scheinbare) Natürlichkeit des wie von selbst ablaufenden Geschehens nur vordergründig im eigenen Interesse und dessen unmittelbaren Gegebenheitsweise gehandelt wird, ohne dass die Situation in ihrem hergestellten und von den Einzelnen ausgefüllten Zusammenhang betrachtet würde oder ob die scheinbare Autonomie des Marktes als letztlich ja gerade von den beteiligten Arbeitenden, als den eigentlichen Produzenten materiell-gesellschaftlicher Lebensbedingungen, Gemachtes und damit auch Veränderbares begriffen werden kann. Es wird hier im Begriff des Begreifens schon dessen praktische Ausrichtung im Sinne des Ergreifens der Situation gegenüber dem Ergriffensein zum Ausdruck gebracht (vgl. insgesamt Holzkamp 1983 370ff).

Als Instrumentalbeziehung ist eine Form der Selbstbestimmung im Sinne des Systems zu begreifen, in der ich Andere und mich selbst zu manipulieren suche, also eine Konstellation der Fremdbestimmung entsteht, in der „mein Ich“ als „Funktion des Prozesses“ wahrgenommen werden kann. Bloßes „Deuten“ wäre ein Erfassen dieser Situation in ihrer Unmittelbarkeit, indem etwa die beschriebene Situation des Drucks und der Arbeit ohne Ende und deren Auswirkungen auf die Betroffenen, von den Betroffenen selbst und als persönliche Defizite oder Unzulänglichkeiten wahrgenommen werden. Dem steht das Begreifen und die intersubjektive Beziehung gegenüber: inwieweit sind meine und die Interessen der Anderen sagbar und neu zu bestimmen, indem es uns gelingt, uns über die Situation im Hinblick auf deren Funktionalität und Struktur und die je eigene Rolle darin zu verständigen, wobei die Perspektive auf die erweiterte allgemeine Verfügung über die Bedingungen der Arbeitsorganisation diesem Erfahrungsaustausch eine Richtung gibt.

In diesem Zusammenhang lässt sich auch eine Form der Verinnerlichung von Zwängen rekonstruieren, die als vom eigenen Ich verursacht erlebt wird: indem, um der unmittelbaren Bedrohung etwa des Verlustes des Arbeitsplatzes zu entgehen, unter oder in der Logik des Marktes gearbeitet wird, richtet sich das Handeln tendenziell gegen die eigenen Lebensinteressen, wird aber im Hinblick darauf unbewusst gehalten, um sich nicht permanent in der Missachtung eigener Lebensansprüche und der Lebensansprüche anderer Menschen (etwa der Familie) als selbstfeindlich erleben zu müssen. Bei grundsätzlich erkenntnisleitender Funktion der Emotionalität muss gerade die emotionale Seite dieses widersprüchlichen Selbstverhältnisses ausgeblendet werden, die dann als Angst, deren Zusammenhang mit den eigenen (augenblicklichen und biografischen) Lebensverhältnissen unkenntlich bleibt, ihre ganze Bedrohlichkeit entfaltet, letztlich aber vor allem Ausdruck davon ist, nicht nur den Verhältnissen ausgeliefert zu sein, sondern sich auch selbst den Verhältnissen auszuliefern (vgl. ebd. 404ff). Die Arbeitenden wenden hier unter Umständen die verschiedenen Spielarten der Mitarbeitermotivation auf sich selbst an. Der Einzelne motiviert sich, als Unternehmer

seiner selbst zu arbeiten oder jedenfalls in einem Ausmaß zu arbeiten, wozu ihm sonst die Motivation fehlt.<sup>14</sup>

Das Begriffspaar restriktive und verallgemeinerte Handlungsfähigkeit ermöglicht es, die menschliche Möglichkeit zum Ausdruck zu bringen, sich unter oder in den gegebenen Bedingungen, hier also den neuen Formen der Arbeitsorganisation, konform zu verhalten oder sich deren „Sachzwang“ gemeinsam mit anderen, die sich in gleicher oder ähnlichen Lage befinden, zu widersetzen und damit ein Stück handlungsfähiger zu werden.

Mit den genannten Kategorien ist noch keine Aussage darüber gemacht, in welchen der oben umrissenen Praxisformen sich Personen bewegen, die mit neuen Konzepten der Arbeitsorganisation konfrontiert sind. Dies „rauszukriegen“ wäre Aufgabe subjektwissenschaftlich-aktualempirischer Forschung, die nur in der Verständigung mit und gerade nicht jenseits der Betroffenen und deren subjektiver Befindlichkeit stattfinden kann. Um aber die Verhältnisse, wie sie hier vor allem vor dem Hintergrund der Arbeit von Glißmann und Peters zur Sprache gekommen sind, psychologisch-subjektwissenschaftlich aufdecken zu können, bedarf es jener Kategorien, um über die scheinbare Unmittelbarkeit der natürlichen oder naturidentischen Gegebenheitsweise bestimmter Abhängigkeiten theoretisch wie praktisch hinaus zu kommen. Kategorien haben in diesem Sinne also die analytische Funktion, die Wirklichkeit als Struktur, Prozess und Verhältnis in ihrer Widersprüchlichkeit und Gewordenheit aufzuschlüsseln.

Damit können die Betroffenen begreifen, wie ihre unselbständige Selbständigkeit, ihre Individualisierung ökonomischer Anforderungen zustande kommt; sie können selber herausfinden, wie ihr Handeln in der Systemlogik von mehr Eigenverantwortlichkeit, ihre Unterwerfung unter scheinbare Sachzwänge mit Selbsttäuschung und Selbstmanipulation einhergeht und wie sie sich an der Verfestigung der Verhältnisse beteiligen, die dann als von selbst ablaufende Prozesse erscheinen, indem sie die Analyse der betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen, die den neuen Konzepten der Arbeitsorganisation zugrunde liegen und die je eigene Rolle darin, ausklammern. Dies schließt ein selbstkritisches „Ins Verhältnis setzen“ zur eigenen Befindlichkeit und Interessenslage ein, etwa mit der genannten, vielleicht etwas vereinfachten Frage: was will ich wirklich in der Situation, in der eigene und fremdgesetzte Interessen nicht ohne weiteres voneinander zu unterscheiden sind? Und was wollen die Anderen, die sich in ähnlicher Lage befinden? – In dieser Weise

---

<sup>14</sup> Zum Begriff Motivation in der Kritischen Psychologie vgl. insbesondere Holzkamp-Osterkamp (1976, 11ff), die den Motivationsbegriff und seine Problematik anhand arbeitswissenschaftlicher Konzepte, bzw. der Konzepte wissenschaftlicher Betriebsführung des Taylorismus, der Human-Relation und der Humanisierung der Arbeit analysiert.

können auch verinnerlichte Beschränkungen zum Ausdruck gebracht werden, die eben keine in der Person als solcher liegende, also von Natur oder Geburt an gegebene und bedingte Beschränktheiten sind, sondern ebenso gesellschaftlich vermittelt wurden und werden, wie die menschliche Existenz insgesamt.

#### *4. Exkurs: Das Projekt Automation und Qualifikation (PAQ)*

Das 1970 am Psychologischen Institut der Freien Universität gegründete Projekt führte in mehr als 60 Produktions- bzw. Verwaltungsbetrieben (PAQ 1980, 14ff) empirische Untersuchungen durch. In zahlreichen Publikationen wurden Theorien und Methoden der Gewinnung und Analyse umfangreichen empirischen Material dargelegt. 1987 erschien die zusammenfassende Darstellung „Widersprüche der Automationsarbeit“, worauf die folgenden Ausführungen basieren. Untersucht wurde, welche neuen Widersprüche und Konflikte durch den Einzug von Automatisierung und Mikroelektronik in Produktion und Verwaltung entstehen und welche neuen Ansätze zur Bildung von Gegenmacht sich daraus für die Arbeitenden ergeben.

Die Automatisierung hat Kostensenkung, also Ökonomisierung der Produktion zur Folge: einerseits ersetzt sie Arbeit im großen Umfang, was unter „marktwirtschaftlichen“ Rahmenbedingungen zunehmende Dauerarbeitslosigkeit bewirkt, andererseits entstehen – im viel geringeren Maße – neue Arbeitsplätze und -tätigkeiten. Prinzip der Automatisierung ist, die in Arbeitstätigkeiten an verschiedenen Spezialmaschinen zerlegten Momente des Arbeitsprozesses in eine komplexe Gesamtmaschinerie zu integrieren und die durch sie erzeugten Signale und Messwerte zentral zu verrechnen (PAQ 1987, 117), was aber zugleich mit einer Aufhebung bisheriger Arbeitsteilung zwischen kreativ-intellektuellen und monoton-repetitiven Arbeit gekoppelt ist. Es entstehen neue Arbeitsplätze, von denen aus die Arbeitenden steuernd, regelnd und programmierend in die elektronische Verkettung der Teilprozesse eingreifen. Beispielhaft nehme ich hier Bezug auf die Arbeit der „Messwarte“: sie überwachen die automatisch geregelten Produktionsabläufe, greifen – zwecks Steuerung von Produktqualität, Material- und Energieverbrauch – optimierend in die Regelungsautomatik ein, und beheben Störungen, was Ursachenanalyse voraussetzt. Es bildet sich ein neues Verhältnis heraus: Aneignung der wissenschaftlichen Prinzipien der Automation in der Perspektive praktischen Eingreifens. Die Tätigkeit enthält so Momente der Leitung und Planung: „Die Automation ermöglicht die Emanzipation der Arbeiter von der Fessel, für die Ausführung einer Teilfunktion eine bestimmte Kompetenz ausbilden zu müssen.“ (58)

Diese Stellung als „Produktionsintellektuelle“ (vgl. ebd.) bedeutet für die Arbeitenden auch neue Anforderungen in ihren kooperativen Beziehungen. Erfordert die Automation den bewussten Bezug zum produkti-

ven Gesamtprozess, so muss den Arbeitenden damit auch ihr kooperatives Verhältnis zu den Mitarbeitern im arbeitsteiligen Zusammenhang bewusst werden: erforderlich ist ein reflexives und selbstreflexives Verhältnis der Kooperierenden zueinander (82). Die Arbeitenden steuern die Produktion im Prinzip selbständig-selbstorganisiert.<sup>15</sup> Dem steht entgegen, dass die Produktionsmittel fremdes Eigentum sind, den Arbeitenden als Lohnarbeiter ihre eigenen Kooperationsbedingungen aufgeherrscht sind und als fremde Macht gegenüberreten. Die Einzelnen sind gezwungen zur Existenzsicherung den Unternehmerstandpunkt zu übernehmen (91/97).

An dieser Stelle treffen sich die Analysen des PAQ mit den Erfahrungen von Glißmann und Peters im Hinblick auf die „unselbständige Selbständigkeit“ (siehe weiter oben). Die Forschungen des PAQ richteten sich gegen die bis in die 90er-Jahre hinein dominierende Polarisierungstheorie, gemäß deren Prognose Automation in Produktion und Verwaltung auf Grund der Struktur der neuen Technologie dazu führe, dass sich die Arbeitenden in den betroffenen Betrieben in eine Elite Qualifizierter und in eine Masse Dequalifizierter aufspalten bzw. polarisieren. Diese Theorie war in der arbeitswissenschaftlichen, aber auch in der bildungsplanerischen-pädagogischen Diskussion über die Folgen der Automation lange Zeit grundlegend. Das PAQ hingegen bewertet die neuen Konflikt- und Widerspruchskonstellationen insofern positiv, als in ihnen das Potential neuer Gegenmacht steckt und sich daraus auch neue, gegen die Kapitallogik gerichtete Anforderungen an das Bildungssystem formulieren lassen.<sup>16</sup> Die neuen Formen der Arbeitsorganisation, wie teilautonome Arbeitsgruppen, waren 1987 und davor noch eine Neuheit (91), und so zeichnen sich die Widersprüche, die sich mit der organisierten Selbstorganisation auftun, erst am Horizont der neuen Entwicklung ab: die soziale Produktivkraft der Arbeitenden wird in die Unternehmensinteressen eingebaut, ohne dass dies zu einem Mehr an tatsächlicher Freiheit führt, im Gegenteil. Die Arbeitenden können gegenüber fordistischen Strukturen repetitiver Teilarbeit in höherem Grade über ihr Arbeitshandeln selbst bestimmen. Gegenüber der erweiterten Aneignung der Produktionsmittel in praktischer Hinsicht bleiben aber die Rechts- und Ei-

<sup>15</sup> Bourdieu schreibt über die ambivalente Situation sogenannter Kaderkräfte, die nicht Eigentümer der Produktionsmittel sind, aber über das notwendige „kulturelle Kapital“ verfügen um die Produktionsmittel zu bedienen. Ihre mächtige Stellung im Produktionsprozess wird allerdings relativiert, so Bourdieu, indem es den Eigentümern von ökonomischem Kapital gelingt, sie in Konkurrenz zueinander zu bringen. (Vgl. Bourdieu 1983, 189)

<sup>16</sup> „Die Theorieförmigkeit der Automationsarbeit, die Planung des Ungeplanten und die dafür erforderliche Intensivierung der Kommunikation und Kooperation bedarf der Herausbildung einer neuen Stufe der Vergesellschaftung der Arbeitenden, bedarf der Entwicklung einer neuen Arbeitskultur, in der die Entscheidungen zunehmend kollektiv, in der Form der Selbstverwaltung der Produktions- und Verwaltungsprozesse, getroffen werden.“ (PAQ 1987, 31; vgl. auch 59f)

gentsverhältnisse bestehen.<sup>17</sup> „Subjektiviert“ wird insofern nicht die Arbeit, deren Subjekt die Arbeitenden im Kollektiv schon immer waren, vielmehr ist es Managementziel, die neuen Widersprüche, die durch die im Rahmen von Kapitalverwertung betriebener Automatisierung zustande kommen, mittels neuer Arbeitsformen derart in die Subjektivität der Arbeitenden zu transferieren, dass diese sich desolidarisieren, weil sie die Widersprüche als inneren Zwang und als Willen zur Konkurrenz mit anderen Arbeitenden leben.

Bleibt die Frage, in Hinwendung zur Psychologie, wie die Menschen die veränderten Bedingungen verarbeiten (vgl. ebd. 9). Einen Einblick geben Gleißmann/Peters. Eine Perspektive, welche kategorialen Möglichkeiten die Kritische Psychologie für eine subjektwissenschaftliche Bearbeitung der Frage bietet, ohne schon eine Theorie darüber zu bilden, soll mein Artikel aufzeigen. Das PAQ blieb, neben allen positiven Erkenntnissen, wie ich es sehe, eine solche Antwort weitgehend schuldig. Kollektive an Stelle individueller Subjekte in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken (202), ist meines Erachtens subjektwissenschaftlich problematisch. Zwar können und müssen kollektive Formen der Subjektivität im Handeln, Denken, Fühlen Gegenstand subjektwissenschaftlicher Betrachtung sein, gerade wenn sich Menschen in ähnlicher Lage innerhalb der gesellschaftlichen Verhältnisse befinden. Ausgangs- und Mittelpunkt subjektwissenschaftlicher Forschung sind aber die Einzelnen, die in und an diesen Verhältnissen leiden. Subjektwissenschaft kann nicht jenseits der Betroffenen stattfinden und erst von hier aus sind Verallgemeinerungen möglich, unter die sich andere dann subsumieren können. Von kollektiver Subjektivität kann also nur im Sinne einer Verständigung und Selbstverständigung der Menschen, die sich in ähnlicher Lage befinden, die Rede sein, die aber vielleicht immer Voraussetzung von Prozessen des Begreifens der doppelten Eingebundenheit in die herrschenden Verhältnisse und des kritischen „sich ins Verhältnis Setzens“ zu den eigenen Interessen ist. Denn auch die Einzelnen sind nicht als Subjekte ihrer selbst, als bruchlose, einheitlich-autonome Individuen in der Verfolgung ihrer Lebensinteressen zu betrachten. Die Einzelnen begegnen sich in der Konfrontation mit den gesellschaftlichen Widersprüchen weit mehr in widersprüchlichem Verhältnis zu sich, ihren eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Hoffnungen im Bezug zu der Welt, in der sie leben und arbeiten. Und, wie deutlich geworden ist, sind es gerade diese Widersprüche im Selbstverhältnis, die im Hinblick auf die neuen Formen der Arbeitsorganisation und den daraus resultierenden Anforderungen an die

---

<sup>17</sup> „Das Kollektiv ist hier sein eigener Produktionsmittelwart. Es vereinigt in sich den Standpunkt der Produktion mittels der Anlagen und den Standpunkt der Pflege der Mittel für die Produktion. Gleichzeitig ist es von ökonomisch bedeutsamen Entscheidungen über Austausch, Überholung, Verbesserung von Anlagenteilen und Aggregaten ausgeschlossen.“ (PAQ 1987, 89)

einzelnen von Interesse sind, auch und gerade weil es sich dabei um ein kollektives Phänomen handelt, das aber als innerlich und individuell erscheint.

Dennoch hat die Arbeit des PAQ innerhalb einer subjektwissenschaftlichen Forschung zum Thema neuerer Produktions-, Arbeits- und damit auch „Subjektivierungsformen“ einen wichtigen Stellenwert. Das PAQ liefert meines Erachtens eine der subjektwissenschaftlichen Forschung (im engeren Sinne) vorgängige Analyse der sich verändernden Produktionsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse, die immer noch aktuell ist, da die Veränderungen der 90iger Jahre und darüber hinaus, um die es hier geht, hier ihren Anfang nehmen und in der Automation der Produktion und den damit verbundenen Anforderungen an Qualifikation und Selbstmanagement der Arbeitenden letztlich ihren Ausgangspunkt haben.

### 5. Schlussbemerkung

Es lässt sich festhalten, dass es hier einerseits die tatsächlichen Anforderungen neuer Formen der Arbeitsorganisation und die damit einhergehenden Interessenkonflikte sind, die eine Reflexion erfordern, etwa gefasst als Bedeutungsanalyse, dass es aber andererseits immer auch um die Undurchsichtigkeit der wie von selbst ablaufenden Prozesse im Sinne der Selbsttäuschung, Selbstmanipulation und Instrumentalisierung geht, unter denen die Betroffenen leiden, die aber eben nicht als äußere, dem Einzelnen gegenüber tretende Anforderungen zu erkennen sind, sondern die, scheinbar oder tatsächlich – und dies ist eben die Frage – als Anpassung an die Systemerfordernisse meinen eigenen Interessen entsprechen. So besteht die von Gleißmann/Peters geforderte Besinnung darin, eigene Lebensperspektiven und –ansprüche gegenüber fremden, aber als Zwänge verinnerlichten Interessen, zur Geltung zu bringen und das eine überhaupt erst wieder vom anderen unterscheiden zu können. Es ist der ganze „Witz“ der neuen „Subjektivierung der Arbeit“, dass die Beteiligten nicht nur die Verhältnisse unter denen sie leiden, selbst immer wieder herstellen, sondern dies auch aus (scheinbar) eigenem Interesse und Antrieb tun. Erst wenn dieser Sachverhalt in subjektwissenschaftlicher Perspektive im Rahmen einer Verständigung mit mir selbst und mit Anderen aufgeklärt wird, kann über Möglichkeiten der persönlichen *und* kollektiven Veränderung der Situation, dann im Sinne der echten und als solchen erkannten Interessen und Bedürfnisse nachgedacht werden. Dies muss so gerade *in* und nicht jenseits der Psychologie, eine gesellschaftspolitische Perspektive einschließen, bleiben doch die Eigentumsverhältnisse, damit die tatsächlichen Entscheidungs- und Verfügungsbefugnisse in der neuen Arbeitsorganisation, als naturalisierte Rahmenbedingungen des von selbst ablaufenden Marktgeschehens unangetastet und fungiert gerade die hohe Arbeitslosigkeit, die selbst dem System entspringt, als



Drohung und Druckmittel, um das System der Selbstmanipulation und -kontrolle am Laufen zu halten. Hier muss also beides, Selbstverhältnis und Weltverhältnis, selbst wieder als Verhältnis zueinander analysiert und begriffen werden.<sup>18</sup>

Die Frage nach der neuen „Subjektivierung der Arbeit“ wäre in diesem Sinne also nur zu beantworten, indem in subjektwissenschaftlicher Perspektive nach der „Subjektivität“ im Zusammenhang mit den beschriebenen (neuen) Formen der Arbeitsorganisation gefragt wird. Subjektivität ist dabei als Ausdruck des alltäglichen (Arbeits-) Handelns im Spannungsfeld von Handlungsmöglichkeiten und Behinderungen, die in den Arbeitsbedingungen liegen, zu verstehen. Wobei das Handeln in der Möglichkeitsbeziehung eben nicht von diesen Bedingungen determiniert wird, sondern in der subjektiven Funktionalität, also in der Beziehung zum je eigenen Lebensinteresse begründet ist. Demgegenüber wären dann Formen der Individualisierung, etwa verstanden als Verinnerlichung marktförmiger Anforderungen an die Einzelnen, eben als Teil jener Arbeitsbedingungen zu begreifen, die selbst subjektiv im Handeln realisiert werden oder denen Widerstand entgegengesetzt wird.

Zwischen der Konzeption von Gleißmann und Peters und der kategorialen Grundlegung einer subjektwissenschaftlichen Psychologie gibt es Parallelen. Es könnte beiden „Seiten“ nützen zusammenzuarbeiten. Die Begrifflichkeit der Kritischen Psychologie hätte sich damit in einem Feld praktischer Erfahrungen und Veränderungen zu bewähren.<sup>19</sup> Zugleich hätte der Ansatz von Gleißmann und Peters auf theoretischer Ebene Anregungen inhaltlich aufzunehmen und zu diskutieren, die bisher nicht berücksichtigt wurden, vor allem in kategorialer Hinsicht. – Für beide Konzeptionen wäre es außerdem sinnvoll, eine Auseinandersetzung mit der Systemtheorie, hier vor allem Luhmanns Version einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme, zu führen.<sup>20</sup> Dieser Ansatz liefert nicht nur Prinzipien für die Entwicklung von Strategien der Arbeitsorganisation, die auf Aktivierung und Einbindung der Arbeitenden im beschriebenen Sinne zielen; dieser theoretische Ansatz erhält auch in anderen Bereichen der Psychologie und Sozialwissenschaften ein immer größeres Gewicht.

---

<sup>18</sup> So schreibt Klaus Holzkamp, dass „das *Verhältnis* zwischen Unmittelbarkeit und gesamtgesellschaftlicher Vermitteltheit subjektiver Welt- und Selbsterfahrung unser zentrales Thema ist“ (1986, 30).

<sup>19</sup> Kriterium der Bewährung einer subjektwissenschaftlichen aktual-empirischen Theorie ist (unter anderem) die Veränderung der Lebenssituation betroffener Individuen in Richtung erweiterter Handlungsfähigkeit in exemplarischer Praxis (vgl. Holzkamp 1983, 562).

<sup>20</sup> Vgl. etwa Luhmann 1967.

*Literatur*

- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, 183-198
- Denkanstöße. IG Metall in der IBM. Februar 1999
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg
- Gleißmann, Wilfried (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich meine Interessen behaupten. In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, 241-259
- Holzkamp, Klaus (1983): Grundlegung der Psychologie. Frankfurt/M
- ders. (1986): »Wirkung« oder Erfahrung der Arbeitslosigkeit? Widersprüche und Perspektiven psychologischer Arbeitslosenforschung. In: Forum Kritische Psychologie 18, 9-37
- Holzkamp-Osterkamp, Ute: Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 1. Frankfurt/M 1975
- Horkheimer, Max; Adorno, Theodor W. (1988): Dialektik der Aufklärung. Frankfurt/M (auf deutsch zuerst 1969)
- Kant, Immanuel (1903): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: Kant's Werke (Akademie Ausgabe) Bd.4 Berlin (zuerst 1785)
- Luhmann, Niklas (1967): Soziologie als Theorie sozialer Systeme. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 19, 615-644
- Lukács, Georg (2000): Geschichte und Klassenbewußtsein. London (Reprint der Originalausgabe von 1923)
- Markard, Morus (2004): „Für Jugendliche und mit Jugendlichen“, oder: „Zum Verhältnis von Willen und Wohl“. Unveröffentlichter Vortrag.
- Marx, Karl (1988): Ökonomische Manuskripte 1863-1867. In: Marx Engels Gesamtausgabe (MEGA) Abt.II Bd.4.1. Berlin
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, 197-250
- ders. (2002): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, 23-52
- Projekt Automation und Qualifikation (PAQ) (1987): Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch. Berlin/W
- dass. (1980), Automationsarbeit: Empirische Untersuchungen. Teil 1. Berlin
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart
- Vieth, Peter (1995): Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg
- Volpert, Walter (1994): Wider die Maschinenmodelle des Handelns – Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Lengerich
- Voß, Günter G. und Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), 131-158