

Büro für Sozialforschung

A-8010 Graz
Haydngasse 6
Tel.: 81 76 36

H. G. Zilian

**Soziale Kompetenzen in betrieblichen
Tätigkeitsbereichen**

Studie im Auftrag des Instituts für experimentelle Qualifikations-
und Arbeitsmarktforschung (IQUA)
– Schulungszentrum Fohnsdorf

Graz, im Oktober 1999

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	2
2.	Einleitung	6
3.	Das Begriffsbündel "soziale Kompetenz"	17
4.	Taylorismus der Seele?	31
5.	Der Mensch als Potemkinsches Dorf	47
	5.1 Masken und Methoden	47
	5.2 Fallstudie: Im Restaurant <i>Über den Dächern</i>	57
6.	Die Politik der sozialen Kompetenzen	62
	6.1 Unternehmer und Intrapreneure	62
	6.2 Fallstudie II: <i>Technocom GmbH</i>	73
7.	Die höchste Kunst	86
8.	Implikationen und Schlußfolgerung	98
	Literatur	112
	Kurzfassung	116

1. Vorbemerkung

Die hier vorgelegte Studie handelt von einem außergewöhnlich komplexen Thema; vielleicht ist es auch deshalb in der Soziologie der Arbeitswelt so umstritten. Es geht hier um ein neues *mission statement*, einen neuen Schlachtruf, der die arbeitenden Menschen zu den Fahnen der unbesiegbar scheinenden Armeen des wirtschaftlichen Fortschritts rufen soll. Diese so nachdrücklich Rekrutierten haben gerade ihre Vergangenheit als Arbeitstiere hinter sich gebracht und sind nun gleichsam aufgerufen, auch hier den Prozeß der Menschwerdung zu vollziehen. Damit möchte man nur eine uralte Verheißung einlösen, denn die Vervollkommnung des Menschen steht schon seit vielen Jahrhunderten auf der Tagesordnung der Gesellschaft; wir sollen unser tierisches Erbe abschütteln und die Natur ganz allgemein überwinden. Die Denker der Aufklärung wollten den Tod abschaffen und gaben damit ein Forschungsprogramm vor, das angeblich schon kurz vor der Erledigung steht. In der Arbeitswelt waren es Schmutz und Lärm und Qual, die zurückgelassen werden sollten. Der technische Fortschritt hat einiges dazu beigetragen, daß die Vision einer Arbeitswelt ohne Ruß und Rauch Wirklichkeit geworden ist. Den schmerzlichen Konsequenzen innerbetrieblicher Konflikte soll jetzt durch Sozialtechnologie zu Leibe gerückt werden. In einer Welt, deren Konkurrenzmechanismen immer unerbittlicher werden, rücken die Belegschaften der Wirtschaftsunternehmen näher zusammen; im Konkurrenzkampf bilden sie ein Ensemble – ein Team –, weshalb auch "soziale Kompetenzen" wie "Teamfähigkeit", "Kritikfähigkeit", "kommunikative Kompetenz" usw. immer wichtiger werden. So hört man es zumindest.

Der zu neuen Höhen aufgestiegene Arbeitsmensch soll der Arbeitswelt allerdings mit Haut und Haaren gehören, mit seiner *Seele* – oder mit seiner "Subjektivität", wie es in einem nüchterneren Idiom formuliert wird.¹ Es ist dies eine Vereinnahmung zu einer Zeit, da bereits voreilige Frohbotschaften über das Ende der Arbeitswelt und den Anbruch einer Freizeitära hinaustrumpet wurden. Die Vereinnahmung hat einen quantitativen Aspekt, der sich in der Ausweitung der offiziellen Ökonomie und in steigenden Erwerbsquoten niederschlägt, und eine qualitative Facette, die sich darauf bezieht, mit welchen Anteilen seiner Person der Arbeitsmensch in die moderne Arbeitswelt einbezogen wird. Diese Entwicklung kann nur ziemlich ambivalente Reaktionen auslösen, vor allem wenn man – wie der Autor dieser Zeilen – die Arbeit liebt und die moderne Arbeitswelt haßt. Als individuelle Lösung bietet sich hier das Schreiben, "die einsamste Tätigkeit der Welt" an; aus kollektiver Sicht könnte nur ein Wandel der Arbeitswelt hin zum besseren ein wenig Abhilfe schaffen. Ein solcher Wandel, so wird von kompetenter Seite unermüdlich versichert, sei mit den neuen Managementkonzepten bereits eingetreten. Es ist eben diese optimistische Sicht der Dinge, die auch innerhalb der Sozialwissenschaften umstritten ist.

Die Komplexität des Themas hat mehr als einen Grund. Einerseits führt uns die Frage nach den "sozialen Kompetenzen" auf das Feld der Ethik, der Sozialphilosophie und der Handlungstheorie, ein schlüpfriges Gelände, auf dem die meisten Träger des Diskurses über die

¹ Flecker/Hofbauer 1998.

sozialen Kompetenzen nur selten einen festen Halt gewinnen können; so wird verständlich, daß Wilfried Glißmann, ein Betriebsrat von IBM, entdecken mußte, daß er die Fragen, die ihn beschäftigten, ohne Zuhilfenahme *philosophischer* Werkzeuge nicht mehr zufriedenstellend behandeln konnte.² Es ist dies in einer Zeit, da die Mehrheit der Wirtschaftsakteure nicht einmal den Nutzen der Soziologie begreifen kann, ein erstaunlicher Beweis von Reflektiertheit. Verständlich wird dann auch, daß in diesem Bereich die Gefahr besteht, daß die Beiträge der Betriebswirtschaftslehre, der Personal"-wissenschaft", der Pädagogik und der Soziologie zu unserem Thema deren Gegenstand oft eher verdunkeln als erhellen. Dies soll nicht arrogant klingen, sondern lediglich in Erinnerung rufen, daß auch das Reden über "Tugend" und "Freiheit" inzwischen professionalisiert wurde. Die Annäherung an das Thema "soziale Kompetenzen" konfrontiert die empirische Sozialforschung jedenfalls mit einem verknäuelten Gegenstand, der in einen gordischen Knoten mehr oder weniger adäquater Distinktionen, Glossierungen und Argumentationen eingesponnen ist.

Schließlich stehen im Zusammenhang der Erörterung unseres Themas die Selbstdefinitionen sehr vieler daran interessierter Personen auf dem Spiel; wenn die ganze Familie verklärten Blickes das junge verliebte Brautpaar betrachtet, dann gnade Gott demjenigen, der hier lediglich einen Fall von sexueller Hörigkeit diagnostizieren möchte. In ganz ähnlicher Weise stellt es einen Affront dar, wenn der Soziologe den optimistischen Verheißungen "der Wirtschaft" eine desillusionierende oder gar ironische Alternativperspektive entgegenstellt. Wenn allerortens das Lied von der schönen neuen Arbeitswelt erklingt, dann kann man sich mit diskordanten Mißtönen nur sehr unbeliebt machen. Empirische Sozialwissenschaft ist der natürliche Feind individueller und kollektiver Selbstdeutungen; daher ist sie auch so unbeliebt. Vielleicht wurzeln die Widerstände "der Wirtschaft" gegen die Soziologie gar nicht in der Geringschätzung, sondern ganz im Gegenteil in der halb-erahnten Einsicht in ihre Leistungsfähigkeit.

Wie immer dem auch sei, gelang es mir im Zuge des vorliegenden Projektes nicht, jene Beobachtungsstudien in den großen bürokratischen Betrieben anzustellen, die ich deren Personalisten angeboten bzw. angedroht hatte. Die Datenbasis der folgenden Studie besteht dennoch aus Beobachtungen und Tiefeninterviews. Eine Teil dieser Beobachtungen kam durch die Kooperationsbereitschaft der Personalabteilung einer großen Grazer Firma zustande, deren Mitgliedern an dieser Stelle herzlich gedankt sei; ebenso gilt mein Dank den Inhabern der unten als "Firma 2 und "Firma 3" bezeichneten Unternehmen, die sich die Zeit genommen haben, sich zu unserem Thema befragen zu lassen, und sich bereiterklärt haben, ihre Unternehmen zum Gegenstand von Fallstudien werden zu lassen. Auch die diversen befragten Mitarbeiter der beiden Firmen und eine Reihe von Experten opferten der empirischen Sozialforschung ein wenig von ihrer ohnehin knapp bemessenen Zeit. Manche von ihnen werden deren Ergebnis nicht zu Gesicht bekommen, andere hingegen sehr wohl. Während sich die ersteren mit der Hoffnung begnügen müssen, daß ihre Zeit nicht vergeudet

² Glißmann 1999, S. 55.

war, können sich die Angehörigen der zweiten Gruppe in dieser Frage selbst ein Bild machen. Beiden Gruppen gilt jedenfalls mein Dank.

Im einzelnen beruht die hier präsentierte Untersuchung auf folgenden empirischen Materialien (vorangestellt ist die Zitierweise des jeweiligen Interviews bzw. jeweiligen Beobachtungsprotokolls):

- I1 Managementberater
- I2 Leitender Mitarbeiter, Personalabteilung Firma 1
- I3 Inhaber, Firma 2 ("*Technocom*")
- I4 Betriebsleiter, Firma 2
- I5 Inhaber, Firma 3 (Restaurant "*Über den Dächern*")
- I6 Leiter eines sozioökonomischen Betriebs
- I7 Bewährungshelfer und Psychotherapeut
- I8 Kommunikationstrainer
- I9 Mitarbeiter 1, Firma 1
- I10 Mitarbeiter 2, Firma 1
- I11 Zweitinterview, Inhaber, Firma 2
- I12 Mitarbeiter 1, Firma 2
- I13 Mitarbeiter 2, Firma 2
- I14 Mitarbeiter 3, Firma 2
- I15 Mitarbeiter 4, Firma 2
- I16 Mitarbeiter 5, Firma 2
- I17 Mitarbeiter 6, Firma 2
- I18 Mitarbeiter 7, Firma 2
- I19 Mitarbeiter 8, Firma 2
- I20 Mitarbeiter, Firma 3

Beobachtungseinheiten:

- BP1 Betriebsführung in Firma 1
- BP2 Verdeckte teilnehmende Beobachtung, 2-tägiges Seminar "Grundlagen der Mitarbeiterführung, Firma 1
- BP3 Offene nicht-teilnehmende Beobachtung, Mitarbeiterbesprechung, Firma 2
- BP4 Verdeckte teilnehmende Beobachtung, Firma 3
- BP5 Verdeckte teilnehmende Beobachtung, Firma 3
- BP6 Offene teilnehmende Beobachtung Konfliktlösungsseminar, SZF
- BP7 Verdeckte teilnehmende Beobachtung, Filiale Junk-Food-Kette
- BP8 Verdeckte nicht-teilnehmende Beobachtung, Kaiser Josef-Platz, Graz.

In einer frühen Phase des Projektes war mir Hans Verhovsek eine große Stütze; auch als Beobachter und Interviewer war er mir von großem Wert. Wie schon häufig zuvor, hätte die vorliegende Untersuchung ohne die vielfältigen Hilfeleistungen von Josef Hödl nicht fertiggestellt werden können. Beiden Mitarbeitern gilt mein Dank.

Graz, im Oktober 1999.

2. Einleitung

Die Frage der Qualifikationsniveaus und der Qualifikationsanforderungen in der Arbeitswelt ist so alt wie die Sozialwissenschaft selbst; über die Begriffe der Arbeitsteilung und der Entfremdung ist sie mit zentralen Kategorien der Ideengeschichte verknüpft. Gleichzeitig bedeuteten die großen empirisch zu beobachtenden Wandlungsprozesse der Moderne immer auch drastische Veränderungen der Arbeitswelt und der Fertigkeiten, die man in sie einbringen kann bzw. die von ihr gefordert werden. Wenn in den letzten Jahrzehnten das Thema wieder Gegenstand eines intensivierten sozialwissenschaftlichen Interesses geworden ist, dann ist das offenkundig auch darauf zurückzuführen, daß in dieser Zeitspanne – quasi im Zeitraffer – Prozesse der Umgestaltung der Produktionssphäre abgelaufen sind, die nach weitverbreiteter Auffassung vergangenen Umwälzungen an Bedeutung um nichts nachstehen. Angesichts einer verwirrenden und amorphen Gegenwart versagen allerdings weit ausholende Erklärungsansätze, denen sich schon die von Generationen von Historikern geordnete Vergangenheit ebenfalls meist entzieht; die These eines allgemeinen Dequalifizierungsschubs erscheint so wenig plausibel wie ihr Gegenteil, denkt man an die Vielfältigkeit der modernen Arbeitswelt und die mannigfachen zeitlichen Verwerfungen, die für sie charakteristisch sind.

Dennoch lassen sich in dieser ganzen vielfältigen Empirie einige zentrale Entwicklungslinien nachzeichnen. Ich habe anderenorts belegt, daß die Arbeit der Ungelernten einem Abwertungsprozeß unterworfen ist und daß die Qualifikationsanforderungen, die an "Hilfskräfte" gestellt werden, allmählich auf ein Minimum absinken.³ Die quasi spiegelbildliche Entwicklung findet bei den Fachkräften und allgemein auf den höheren Ebenen des Statusgebildes statt – dort werden die Sensibilitäten immer exquisiter, die Empfindlichkeiten immer profunder, und die Anforderungen an die "sozialen Kompetenzen" aller Beteiligten immer höher. Die gesellschaftliche Spaltung, die allseits beklagt wird, vollzieht sich in diesem Bereich mit der Wucht eines kalbenden Gletschers – die Arbeitswelt zerfällt in zunehmendem Ausmaß in "Arbeitstiere" und "Arbeitsmenschen"; die vorliegende Studie handelt von den letzteren und damit vom unleugbaren Aufstieg der "sozialen Kompetenzen" als Thema des personalwissenschaftlichen Diskurses. Diese sozialen Qualifikationen wurden auch als Standortfaktor entdeckt, doch herrscht rund um die Fragen, worin denn eigentlich "soziale Kompetenz" besteht und welche Arten von sozialen Qualifikationen im heutigen Wirtschaftsleben tatsächlich benötigt werden, eine gewaltige Konfusion. Diese ist das Werk von Personalberatern und anderen interessierten Parteien und eröffnet letzteren gerade dadurch ein reichhaltiges Betätigungsfeld. Wie an den Elementen einer religiösen Lebensform das, was getan wird, weniger wichtig ist, als die ideologischen und quasi-kognitiven Überhöhungen, die diesen Elementen ihren Sinn verleihen, so ist auch das Personalwesen durch Handlungen konstituiert, denen von den beteiligten Akteuren ein Sinn beigelegt wird. Das Vehikel dazu ist u.a. ein Vorrat von Slogans, deren Bezug zur Wirklichkeit oder zu irgendwelchen kognitiven Gehalten weitgehend ungeklärt erscheint. Als verbale Nebelwerfer leben die Beteiligten davon, mit

³ Zilian/Verhovsek 1998.

anderen in Pseudo-Kommunikation einzutreten; sie gehören damit zu einer neuen Klasse von Symbolwerkern, die gemeinsam mit Kunstschaffenden und Intellektuellen erfaßt haben, daß nicht nur das Geld, sondern auch die Kultur die Welt regiert. Zwei deutsche Pädagogen bringen diesen Standpunkt folgendermaßen zum Ausdruck (man beachte, daß Ausdrücke wie "soziale Kompetenz", "Schlüsselqualifikation", "Kernkompetenz" usw. weitgehend austauschbar sind):

"'Schlüsselqualifikationen' werden als Konsensformel im bildungspolitischen Gerangel von allen Beteiligten, von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, von allen politischen Parteien, von Verbänden und sonstigen Interessengruppen genutzt. Sieht man genauer hin, dient dieser Begriff mehr der Beschwichtigung und weniger einer wirklichen Übereinstimmung. Er rettet eine Minimum an Verständigung und dient damit konfliktreduzierender (früher wohl eher 'klassenversöhnender') Konsensrhetorik. Je mehr Beliebigkeit, um so besser."⁴

Es ist jedenfalls symptomatisch, daß ein genialer Symbolwerker wie Pierre Bourdieu den Begriff des "kulturellen Kapitals" geprägt hat.⁵ Die ersten Profiteure des Booms der Soziale-Kompetenzen-Industrie sind ihre Chefideologen, die allerdings weniger eine Ideologie, sondern stattdessen einen *Jargon* hervorbringen. Dieser inkorporiert Slogans, die zunächst durch ihre Trivialität bestechen, wie z.B. "Miteinander statt Gegeneinander". Es ist dies ein Plädoyer für den Teamgeist, das den heute herrschenden Individualismus überwinden soll, obwohl der Konkurrenzkampf so gnadenlos geführt wird wie selten zuvor; oder der Slogan des "Einbringens" der "eigenen Gefühle und Gedanken", an denen in der realen Arbeitswelt in Wirklichkeit niemand interessiert ist; oder das postmoderne Schlagwort der "Reflexivität" in allem und jedem. Sich in den anderen hinein fühlen und -denken, sensibel sein, tolerant sein, sind die neuen Slogans einer verschleiernenden Wirtschaftsrhetorik. Zum Ausagieren von Slogans kommt es meist nur abseits der Arbeitswelt, wenn etwa das Bild, daß "alle im selben Boot sitzen" durch gemeinsame Raftingtouren durch reißende Gebirgsflüsse eine verblüffende Buchstäblichkeit gewinnt. "Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten", "Freiräume zur Eigeninitiative", "Selbstverantwortung" sind die Versprechen von Unternehmen, die die Förderung sozialer Kompetenz in ihr Firmenleitbild übernommen haben. Hier schwingen die Verlockungen des weitgehend illusionären Modells der "Selbstverwirklichung im Beruf" mit, das als Idealbild vor Jahrzehnten entworfen wurde und für die Masse der Arbeitenden wohl nie erreichbar sein wird. Die Symbolwerker verkaufen hier ein *Bild* der Arbeitswelt und werden damit zu den PR-Experten der dynamisierten und flexibilisierten Arbeitswelt, die ihre eigenen Bedürfnisse doch recht gut kennt und nun die anzulockenden Arbeitskräfte nach dem dazupassenden Muster formen will. Einer dieser Experten ist ein deutscher Autor namens Werner Faix, der bereits eine zweite Auflage seines Buches über "Soziale Kompetenz"⁶ auf den Markt bringen konnte. Er liefert einen ganzen Katalog von Slogans. Selbst die Definition von "sozialer Kompetenz" klingt wie ein Sammelsurium von Slogans: Hier heißt es, daß soziale Kompetenz durch "synergetisches Zusammenwirken" von "Selbst-Bewußt-Sein", "Verant-

⁴ Geißler/Orthey 1993, S. 39.

⁵ Bourdieu 1983.

⁶ Faix 1996.

wortungs-Bewußt-Sein" und "Mündig-Sein" entstehe. Das Ganze weist erstaunliche Parallelen zu einem Werbespot für Coca-Cola auf, der in einem Wirbel atemlos optimistischer Versprechungen ewige Jugend, Spaß, Schönheit und sexuelle Erfüllung verheißt.

Es überrascht dann nicht, daß sich der Begriff der "sozialen Kompetenz" auf ein nicht sonderlich klar umgrenztes Bündel von Eigenschaften bezieht, die in der Arbeitswelt angeblich von stets zunehmender Bedeutung sind. Trotz zahlreicher Erläuterungsversuche und vieler oft recht schlichter Definitionen des Begriffs sind auch jene, die ihn verwenden, häufig weit davon entfernt, zu wissen, was sie damit meinen. Unsicherheit dieses Typs ist charakteristisch für die Slogans und Schlagwörter, die das Reden über diese Handlungsbereiche dominieren. Anstelle fundierter Explikationen sehen wir ein Potpourri von Ansätzen, die festzulegen versuchen, was soziale Kompetenz sein könnte. Diese Offenheit, – man könnte es auch Unklarheit nennen –, ermöglicht es, Ausdrücke wie "Selbstsicherheit", "Selbstvertrauen", "Selbständigkeit", "Verantwortungsbewußtsein", "Interaktionsfähigkeit", "soziale Fertigkeiten" u.v.m. zu integrieren. Werner Faix stilisierte in einer weitschweifigen Monographie zum Thema die Sozialkompetenz zum "künftigen Lebenselixier der Wirtschaft"⁷. Ihm gelingt es, einen seitenlangen Katalog mit insgesamt 28 Eigenschaften vorzulegen, die angeblich entwickelt werden müssen, um sich als sozial kompetent zu erweisen. Die Auflistung stammt von einem bayrischen "Staatsinstitut für Schulpädagogik- und Bildungsforschung" und enthält vielerlei Anforderungen an den "jungen Menschen"; dieser solle u.a.

- sich selbst erkennen
- zu seinen Gewissensentscheidungen stehen
- versuchen, andere zu verstehen, ihnen ohne Vorurteile zu begegnen und sich selbst ihnen verständlich zu machen
- etc.

Das Ziel der Bildung in Bayern ist offensichtlich *der gute Mensch*; alle Positiva humanistisch-bürgerlicher, aufklärerischerer und ökologischer Werte sind in diesem Idealtypus vereint; und um die Widersprüche zwischen diesen Wertewelten ausgleichen zu können, muß der sozial kompetente Mensch einen "Balanceakt zwischen Selbstverwirklichung und gelungener Anpassung an die Normen, Werte und Anforderungen, die Dritte an uns stellen"⁸ vollführen. Eine fast wortgleiche Vorstellung von dem, was soziale Kompetenz sein sollte, vermittelt die Definition von Sigrid Damm-Rüger: "Eine Person handelt sozial qualifiziert, wenn sie in der Lage ist, die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Gefühle mit denen der anderen auszubalancieren, ohne sich selbst dabei aufzugeben."⁹

Diese Ideen sind so alt wie die Anfänge der Philosophie, der reflektierten Auseinandersetzung mit dem tugendhaften Leben bei Sokrates und Aristoteles. Es ist instruktiv, daß ein der Unternehmenseite nahestehender Autor wie Faix auf die humanistisch geprägte Programmatik

⁷ Faix 1996, S 41.

⁸ Faix 1996, S. 64.

⁹ Damm-Rüger/Stiegler 1996, S. 36.

der modernen Schule zurückgreift, um die Idee der sozialen Kompetenzen zu entwickeln. Tatsächlich hat sich der lust- und lebensfeindliche Erziehungsstil von einst, der im Dienste der *Abrichtung* von jungen Menschen zu nützlichen Gesellschaftsmitgliedern stand, gründlich überlebt; die Rebellion gegen diese repressive Pädagogik hat sich letztlich als erfolgreich erwiesen; rebelliert wurde auch gegen die Fixierung auf das Materielle als Vehikel des Aufstiegs. Man entdeckte die Seele und die eigenen Empfindsamkeiten als Arena des Wettbewerbs. In "aufgeklärten" Kreisen kann man heute mit einem dicken Auto eher Anstoß erregen als Bewunderung; es wird zwar weiterhin nach der glänzenden Karriere gestrebt, doch das Schlachtfeld, zu dem man sich unverhohlen bekennen kann, ist das symbolische Territorium, wo der Siegespreis die Form der glänzenden Seele annimmt. Dieses gesellschaftliche Klima hat neben einer nie vorher dagewesenen Empfindsamkeit auch das Bedürfnis hervorgebracht, in der Arbeitswelt "Selbstverwirklichung" zu erreichen; die Arbeitswelt beeilt sich nun, diesem Ziel entgegenzukommen, bzw. den Anschein zu erwecken, daß sie diesem Ziel entgegenkommt. Die Praktiker und Theoretiker der Personalwissenschaft verbreiten nun eine Reihe von Klischees über die Arbeitswelt, aus denen sie Anforderungen an das Bildungswesen ableiten. Werner Faix etwa glaubt an einen engen Zusammenhang zwischen dem Bildungsauftrag der Schule und "den veränderten Qualifikationsanforderungen der Gesellschaft und der Wirtschaft"¹⁰, wie aus folgendem Zitat hervorgeht:

"Wunsch und Wirklichkeit driften jedoch stark auseinander, denn im Schulalltag stehen – in allen Schultypen – immer noch die Vermittlung von Fakten und Sachwissen sowie die Förderung des abstrakten, formal-logischen Denkens im Vordergrund. Das soll sich bald ändern, wenn es nach dem Willen der Bildungspolitiker geht, die langsam auf die veränderten Qualifikationsanforderungen der Gesellschaft und der Wirtschaft zu reagieren beginnen."¹¹

Die Verteufelung des "abstrakten, formal-logischen Denkens" hat derzeit Hochkonjunktur. Sie ist Teil eines "alternativen" Zeitgeistes, der entweder auf rationale Argumente überhaupt verzichtet, oder das unmögliche Kunststück versucht, vom Fundament der rationalen Argumentation aus eben dieses Fundament zu untergraben. Diese spezielle Form der postmodernen Scharlatanerie ist untrennbar mit dem Namen Paul Feyerabends verbunden.¹² Die Entdeckung der "emotionalen Intelligenz" durch Daniel Goleman trug ebenfalls ihr Scherflein zur Inthronisierung der Beliebigkeit als Pseudo-Regulativ des Diskurses bei.¹³ Unbestreitbar bleibt dabei, daß sich das Bildungswesen einst als Zulieferer der *Arbeitswelt* verstand – die frühen Schulen waren eigentlich Arbeitsschulen.¹⁴ Echos dieser Haltung finden wir heute noch in der Begeisterung gegenüber der Fachhochschule und in der engen instrumentellen Konzeption der Berufsschulen, der die meisten Unternehmer anhängen. Doch scheint es schlichte Ideologie zu sein, zu behaupten, daß die Schulen einem dringenden Bedürfnis der Wirtschaft nachkommen würden, wenn sie sich intensiver um die Hervorbringung sozialer Kompetenzen

¹⁰ Faix 1996, S. 58.

¹¹ Ibid.

¹² vgl. Zilian 1997.

¹³ Goleman 1996.

¹⁴ vgl. Lewisch 1988.

bemühten. Faix meint, der Staat "hechle (in dieser Sache) wieder einmal der Wirtschaft hinterher", und kommt zu folgendem Schluß:

"Doch nichtsdestotrotz sind natürlich auch diese verspäteten Bemühungen positiv zu werten, schließlich haben sie ein hehres Ziel: den mündigen Bürger, der aktiv das Gemeinschaftsleben mitgestaltet – Grundlage jeglicher Demokratie und freien Marktwirtschaft."¹⁵

Dem könnte man entgegenhalten, daß zwar das Bildungssystem tatsächlich ein Interesse an der "Mündigkeit" junger Menschen gewonnen hat, daß sich dadurch allerdings ein grausamer Widerspruch zu einer Arbeitswelt eröffnet, der ein solches Interesse weitgehend fehlt.

In diesem Zusammenhang wird auch der Pressesprecher von Daimler-Benz mit dem gelungenen Aperçu "Die Politik macht die Rhetorik, die Wirtschaft die Realität" zitiert. Weggeblendet wird dabei, daß "die Wirtschaft" recht häufig "die Politik" macht, und daß sie auch gegenüber der Rhetorik unserer Gesellschaft, die ihrerseits die Politik formt, noch niemals gänzlich untätig geblieben ist. Wir sind in der Frage der "sozialen Kompetenzen" mit einer interessanten und hochkomplexen Problematik konfrontiert, die durch den Jargon von flinken Symbolwerkern nicht sonderlich erhellt werden kann – dies u.a. deshalb, weil die verbalen Glossierungen einen *Teil* des zu analysierenden Phänomens darzustellen scheinen; wie die Erklärungen und Verlautbarungen einer kriegsführenden Partei aus der Sicht der Soziologie kein Explanans, sondern ein Explanandum darstellen. Andererseits sollte auch eine Kritik, die diesem Jargon nicht auf den Leim geht und stattdessen – in der Tradition der ostdeutschen Kritik am "human relations"-Approach – nur eine sehr traditionelle Technik, Arbeitskräfte etwas raffinierter auszubeuten, identifizieren will, mit Vorsicht genossen werden. Diese Art der Kritik versucht tatsächlich, das Reden von den sozialen Kompetenzen als ideologisch akzeptable Absegnung der "Ausbeutung" aufzufassen, und unterwirft sich damit dem skizzierten wissenssoziologischen Imperativ; doch sollten auch solche Erklärungen als Teil einer als ganzes erklärungsbedürftigen politischen Haltung betrachtet werden, zumindest wenn wir davon ausgehen, daß die Gewerkschafter und Arbeiterkämmerer nicht automatisch den archimedischen Punkt der Gesellschaftserkenntnis besetzt haben. Die Verdienste dieser kritischen Haltung sind unleugbar: Es stellt zweifellos einen wichtigen Hinweis dar, daß häufig unter "Teamfähigkeit" nichts anderes verstanden wird als "Anpassungsbereitschaft"¹⁶; unsere Aufmerksamkeit wird so auf das reichhaltige Potential des personalistischen Jargons an "double-talk"-Phänomenen gerichtet, auf die schillernde Politisierung der Sprache und der Begrifflichkeit in allen strategischen Kontexten, eine Bereitschaft zur Begriffsmanipulation, die ein zentrales Merkmal moderner Verteilungskämpfe darstellt. Die Hauptgefahr bei dieser Position ist wie immer jene, das Kind mit dem Bade auszugießen, und das Körnchen Wahrheit, das sich im gewaltigen Wust der personalwissenschaftlichen Propaganda verbirgt, aus dem Auge zu verlieren. Eine adäquate Behandlung der Fragestellung muß einfach der Tatsache Rechnung tragen, daß die Beobachtung zeigt, daß die mit neuen Formen von Gruppenarbeit befaßten Arbeiter wesentlich gesammelter aussehen als die Maschinenanhäng-

¹⁵ Faix 1996, S. 58.

¹⁶ Papouschek et al. 1998.

sel früherer Organisationsformen; sie wirken, als wären sie mit sich und ihrer Arbeitsumgebung besser im Lot – als wäre eine alte kommunistische Verheißung in Erfüllung gegangen.

Der aufklärerische Traum des Aufstiegs der Menschen zu immer lichterem Höhen wurde von Lenin und Trotzky auf die Arbeiterschicht angewendet. Die "ideologiekritische" Sicht auf die Lehre von den sozialen Kompetenzen möchte sich mit den in der modernen Wirtschaftswelt erzielten Errungenschaften nicht zufriedengeben. Eine konzise Zusammenfassung der Deutung dieser Errungenschaften als *Rhetorik* findet sich bei Baethge et. al:

"Sieht man sich die in fast allen unseren Untersuchungsbetrieben schriftlich niedergelegten Unternehmensphilosophien und Führungsgrundsätze an, so läßt sich zunächst nur beobachten, daß sich die Betriebe als aufgeklärte, moderne Unternehmen darstellen: Von Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse, aktiver Informationspolitik oder Vertrauensorganisation ist ebenso die Rede wie davon, daß stets der Mensch im Mittelpunkt stehe und die Kreativität und Kompetenz der Mitarbeiter die wichtigste Ressource für das Unternehmen seien. Sie gelte es durch einen partizipationsorientierten Führungsstil zu entwickeln und zu nutzen."¹⁷

Wenig später zitieren die Autoren jedoch einen betrieblichen Experten, der über die auf Hochglanzpapier verewigten Selbstdarstellungen sagt: "Aber kein Mensch kennt den Inhalt dieser Dinge, und sie spielen im Tagesgeschäft auch keine Rolle."¹⁸

Eine interessante Koalition ergibt sich, wenn amerikanische Kritiker der job enrichment-Ideologie aus dem Lager der Betriebswirtschaftslehre in dasselbe Horn zu stoßen scheinen wie die Ideologiekritiker. Schon der Titel des Aufsatzes von Mitchell Fein "The Myth of Job Enrichment" könnte von einem hartgesottenen Marxisten stammen, doch zerstreut die Lektüre des Textes diesen Eindruck sehr schnell. Der Autor hält seinerseits den egalitären Traum vom Aufstieg aller für unerfüllbar und wirft den Psychologen und Sozialwissenschaftlern vor, sich *anzumaßen*, die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Dem kritisierten Mythos liegt, so Fein, ein Ethnozentrismus zugrunde, der alle Menschen nach dem Muster von Intellektuellen entwirft. Statt wie die Sozialwissenschaftler Symptome von Entfremdung und schlechter psychischer Verfassung aus den sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen des Handelns von Arbeitskräften abzuleiten, verlegt Fein die relevanten Unterschiede in das Individuum – seinen Befunden zufolge haben lediglich 15% aller Beschäftigten den Willen zur Leistung und ein Ausmaß von Identifikation mit ihrer Arbeit. Es ist diese Minderheit, die von naiven Sozialwissenschaftlern, so Fein, als repräsentativ für die Gesamtheit aufgefaßt wird. Tatsächlich träfe allerdings auf 85% der Beschäftigten zu, daß sie sich nicht mit ihrer Arbeit identifizieren, daß sie komplexere Arbeiten keineswegs vorziehen und daß sie einfach arbeiten, um essen zu können; doch auch sie finden Gefallen an ihrer Arbeit und halten sie für interessant.¹⁹ Obwohl Mitchell Fein in wahrhaft reaktionärer Manier ein Bild der Arbeitswelt entwirft, wo es allen gut geht und wo daher keinerlei Reformbedarf besteht, kommt er zu

¹⁷ Baethge et al. 1995, S. 167.

¹⁸ Baethge et al. 1995, S. 169.

¹⁹ Fein 1990, S. 387.

einer Schlußfolgerung, die mit der ideologiekritischen Position gänzlich kompatibel zu sein scheint:

"Der Versuch, die Arbeitsplatzzufriedenheit der Beschäftigten in den Dienst der Unternehmensgewinne zu stellen, kann sich auch als Rohkrepiierer erweisen. Arbeitskräfte erwarten vom Management, daß es neue Wege beschreitet und neue Produktionsprozesse entwickelt, um die Produktivität zu erhöhen; sie sind auf ständigen Druck, den Output zu steigern, gefaßt. Wenn jedoch diese Veränderungen vor allem darauf angelegt sind, eine für Produktivitätssteigerungen empfängliche Haltung der Arbeitnehmer hervorzubringen, dann können sie zur Auffassung gelangen, daß man sie "gelegt" hat. Wenn die Gewinne des Managements real sind, während jene der Arbeitnehmer in deren Köpfen stecken, wer hat dann eigentlich profitiert?"

Fein hält die ganze *job enrichment*-Bewegung für einen großangelegten Versuch der Zwangsbeglückung, einen Versuch, Arbeitern, die mit ihrem Los weitgehend zufrieden sind, etwas einzureden, das sie ablehnen. Statt von einer "neuen industriellen Demokratie" zu reden, sollte man eingestehen, daß es sich um eine Autokratie der Besserwisser handelt, die von der Devise ausgehen "Wir wissen besser als du, was gut für dich ist".²⁰ Diese "rechte" Kritik an der Lehre von der neuen Unternehmenskultur stellt ein direktes Echo des Elitismus von Ludwig Mises dar, für den die dumpfe Masse einem groben Irrtum erlegen war, wenn sie meinte, der Wohlstand der modernen Gesellschaften ginge auf *ihre* Anstrengungen zurück.

Fein ist auch ein unmittelbarer Nachfahre von Frederick Winslow Taylor, der ebenfalls gemeint hatte, daß das "alte" (also vor-tayloristische) System von falschen Voraussetzungen ausgegangen sei. Es sei

"... die Grundidee der alten Systeme, daß jeder Arbeiter sein Handwerk besser versteht als irgend ein Mitglied der Leitung, und daß man es daher ihm überlassen muß, wie er das einzelne am besten durchführt. Die Idee, einen Mann nach dem andern vorzunehmen und ihn unter der Leitung eines sachverständigen Lehrers zu der neuen Arbeitsweise zu erziehen, bis er dauernd und gewohnheitsgemäß seine Arbeit nach den wissenschaftlich aufgebauten Gesetzen verrichtet, welche ein anderer gefunden hat, steht der alten Idee, daß jeder Arbeiter am besten 'nach seiner eigenen Manier' arbeitet, diametral gegenüber. Übrigens ist jemand, der zum Verladen von Eisenbahnbarren paßt, zu unintelligent, um sich selbst zu erziehen."²¹

Angesichts der von Taylor identifizierten Dumpfheit der Arbeiter mußten diese durch die nach wissenschaftlichen Prinzipien vorgehende Betriebsleitung entmachteter werden. Ganz ähnlich hält Fein *job enrichment* für etwas Überflüssiges, während es für die linke Kritik Merkmale eines Tricks hat. Da die meisten Arbeitskräfte aus der Unterschicht die Kulturtechniken der Gruppenszene ablehnen und nicht selten rüde als "Psychoquatsch" bezeichnen, ist es allerdings nicht gänzlich unplausibel, hier den kulturellen Imperialismus der Mittelschicht am Werk zu sehen. Was soll der Arbeiter auch mit Ausbildungszielen wie "Lernen, mit

²⁰ Fein 1990, S. 389.

²¹ Taylor 1983, S. 66.

Gefühlen umzugehen"²² anfangen? Nur das klassische Ballett, so nehme ich an, könnte ihm noch ferner liegen.

Die überraschenden Parallelen zwischen der linken und der rechten Skepsis gegenüber der Lehre von den sozialen Kompetenzen werfen ein Licht auf die ambivalente Haltung, die im "aufgeklärten" Lager in ähnlicher Weise auch gegenüber dem Taylorismus bestand. Einerseits konnte man dem Versuch applaudieren, ein geradezu erstaunliches Ausmaß von Vernunft in den Umgang mit der "kostbarsten Produktivkraft, der menschlichen"²³ einzubringen; andererseits fiel es auch nicht allzuschwer, im Taylorismus die *Verwissenschaftlichung der Ausbeutung* festzustellen.²⁴ In ähnlicher Weise kann man den "Aufstieg" der Arbeiterschaft, der durch die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen erreicht werden soll, als einen die alten Klassenspaltungen transzendierenden Fortschritt feiern, oder darin auch (eventuell im Anschluß an Foucault) eine besonders heimtückisch verschleierte Facette des "Endsieg des Kapitalismus" identifizieren. Es ist dies eine Ambivalenz, die uns noch ausgiebig beschäftigen wird und deren Auflösung sich vielleicht als unmöglich erweisen wird. Mit manchen Widersprüchen muß man einfach zu leben lernen.

Eine erste, einfachere, Frage, die sich uns stellt, bezieht sich darauf, ob der Bedarf an sozialen Kompetenzen tatsächlich gestiegen sein könnte, oder ob es sich bei der Artikulation eines solchen Bedarfes lediglich um eine angebotsseitig induzierte Reaktion – z.B. um eine Filterungstechnik – handelt. Diese Frage verweist uns auf die Voraussetzungen des ganzen Themas. Auch Autoren, die die skizzierte kritische Position einnehmen, werden kaum den Wunsch haben, zu leugnen, daß sich der Qualifikationsbedarf der Unternehmen gewandelt hat, und daß sich die Anforderungsprofile verschärft haben; ob diese Verschärfung durch innerbetriebliche Faktoren, durch Kundenerwartungen oder andererseits bloß durch das reichlichere Angebot von Arbeitskräften verursacht wurde, kann dabei vorerst offen bleiben.

Qualifikationen, die am Markt bewertet und nachgefragt werden, stehen in einer nachgerade trivialen Beziehung zur Herstellung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen. Qualifikationen müssen produktiv sein, also in Verbindung mit Geräten und den Qualifikationen anderer Personen einen wirtschaftlichen Nutzen stiften. Mit "sozialen" Kompetenzen sollten all jene Fertigkeiten und Eigenschaften gemeint sein, die *nicht* in Isolation von anderen Menschen produktiv sein können. Die Körperkraft und das Geschick, die benötigt werden, um ganz allein eine Suppe zu kochen, stellen daher rein *fachliche* Kompetenzen dar. In der modernen Arbeitswelt gibt es nur mehr sehr wenige produktive Kontexte, in denen allein mit rein fachlichen Kompetenzen das Auslangen gefunden werden kann. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Die Ausweitung des Dienstleistungssektors bedeutet, daß immer mehr Arbeitnehmer im Verlauf ihrer produktiven Aktivitäten mit Menschen in Berührung kommen und daher mit

²² Damm-Rüger/Stiegler 1996, S. 40.

²³ Das Narrenschiff (1983), S. 196.

²⁴ Das Narrenschiff (1983), S. 197.

ihnen interagieren müssen. Dies trifft sogar auf Reinigungskräfte zu, deren Aufgabenbereich doch vorwiegend instrumentell konstituiert ist. Oder man denke an die Tankstellen, wo zwei verschiedene Faktoren zur erhöhten Bedeutung der sozialen Kompetenzen beitragen: Einerseits ist das dort verkaufte Produkt – ungeachtet der Beteuerungen der Werbung der Mineralölfirmen – weitgehend standardisiert, und andererseits herrscht scharfe Konkurrenz zwischen den zahlreichen Anbietern eines dichten Zweigstellennetzes. Schon geringfügige Unterschiede des persönlichen Umganges können da die Konsumentenentscheidungen gravierend beeinflussen. Wer hat noch nicht erlebt, daß er wegen einer geringfügigen Störung der Interaktion die Beziehung zu einer Tankstelle, einem Friseur, einer Gemischtwarenhandlung abgebrochen hat? Die Eliminierung früherer lokaler Monopole übt nun einen gewaltigen Konformitätsdruck aus. Allgemeiner gesprochen verwandeln sich die Verkäufermärkte von einst in Käufermärkte.²⁵ Auf Käufermärkten kann der Verkäufer "sein Angebot nicht mehr, wie früher, auf jeden Fall absetzen, weil am Markt großer Mangel herrscht, ganz gleich, wie das Angebot aussieht und was die Konkurrenz macht"²⁶. Der Absatz gelingt nur, wenn *Kundenwünsche* richtig eingeschätzt werden; es überrascht nicht, daß unter diesen Bedingungen die sozialen Kompetenzen stärker gefordert sind. Verkäufer und andere Dienstleister werden durch diese Faktorenkonstellation *gezwungen*, ein *ungezwungenes* Verhalten an den Tag zu legen. Diese ziemlich modern anmutende paradoxe Anforderung hat Ulf Kadritzke stark beeindruckt. Zusätzlich konnte er sie bis in die Tage Siegfried Kracauers zurückverfolgen. Der ungezwungene Gezwungene, so Kadritzke, wurde von Kracauer

"schon im Jahre 1930 als Signum der Moderne entdeckt. Auf der Getränkekarte eines Berliner Kudamm-Cafés teilte der Inhaber des Etablissements seinen Klienten mit: 'Das Personal ist streng angewiesen, jeden Gast zufriedenzustellen.' Für neueste Unternehmenskulturen scheint wie für ältere Kaffeehäuser zu gelten: Hat der Kunde seinen Spaß, hat der Kellner nichts zu lachen."²⁷

- Ein Teil der heute erbrachten Dienstleistungen erschöpft sich – in Ermangelung instrumenteller Komponenten – in der Manipulation von Symbolen. In bestimmten Berufswelten ist der Arbeitnehmer vor allem "Kommunikator". Mancherorts wurde in diesem Zusammenhang bereits ein "vierter Wirtschaftssektor" identifiziert, der sich der Information und Kommunikation widmet. Ein Managementberater illustriert diese Entwicklung am Beispiel einer Firma, bei der er einmal beschäftigt war:

IP: "Ja früher war das Sperry Rand, früher war es Remington und Univac, die Univac z.B. Remington, Sperry Rand, Univac, dann Sperry und dann – jetzt Unisys. Die haben sich früher nur auf große Computer, dann haben sie versucht sozusagen, in diesem Sektor der kleinen Computer und der Mikros und der Abteilungsrechner mitzumischen, ist alles den Bach hinuntergegangen, weil sie das Know-how nicht gehabt haben, aber

²⁵ vgl. hierzu Brater/Landig 1995, S. 8ff.

²⁶ Brater/Landig 1995, S. 9.

²⁷ Kadritzke 1997, S. 158.

jetzt haben sie sich erfangen und weißt du wo, im reinen Dienstleistungssektor. Die machen EDV-Projekte und blendend stehen sie da, und zwar weltweit blendend da."

I: "Die ehemalige Univac?"

IP: "Ja, also die Unisys. Das können die gut inzwischen, d.h. es ist ein Sektor, wo überhaupt kein Boxes mehr bewegt werden, kein Box-Business, sondern die verkaufen das Know-how wie man z.B. große EDV-Lösungen installieren kann in Unternehmen, also, und das erfordert ein hohes Ausmaß an Wissen, an Ausbildung und ist in keiner Weise etwas Schlechtes, nur muß erst dort hinkommen. Aber da ist keiner mehr da, der etwas zusammenlötet oder ausliefert, das machen dann ganz andere, die kommen dann direkt aus Taiwan von mir aus, die PC."²⁸

- Die Produktion von Sachgütern hat einen rasanten Schub hin zur Intellektualisierung durchgemacht; eine stets zunehmende Zahl von produktiven Abläufen basiert auf technischem Know-how statt auf altmodischen handwerklichen Fertigkeiten. Damit wird auch das innerbetriebliche Lernen intellektualisiert; anstelle von praktischen Routinen, die in jahrelanger Mühe nachgeahmt und internalisiert werden müssen, haben wir explizite Handlungsrezepte, die weitergegeben werden müssen; hierher gehört, daß intuitives Lernen – "by doing" – durch formale Unterweisungen abgelöst wird. Das Beispiel zeigt, daß es bei den hier erörterten Phänomenen nicht ausnahmslos um die Verdrängung des Instrumentellen durch das Symbolische gehen muß, sondern daß auch ein Typus der sozialen Kompetenz durch einen anderen verdrängt werden kann. Es ist zweifellos eine soziale Kompetenz, anderen ohne viele Worte eine Fertigkeit zu vermitteln; mag sein, daß diese Kompetenz im Zuge der Umgestaltung der Arbeitswelt obsolet wird.
- Am oberen Ende des Statusgebildes haben viele Arbeitsabläufe Merkmale angenommen, die sie der wissenschaftlichen Tätigkeit immer ähnlicher machen – man arbeitet an "Projekten", deren Ergebnisse nicht selten publiziert werden; dies erfordert unzählige Projektbesprechungen, schließlich auch Präsentationen usw. Es ist evident, daß soziale Kompetenzen dadurch immer bedeutsamer werden; doch hat es auch in anderen Arbeitskontexten eine Verlagerung in Richtung von mehr Teamarbeit gegeben; zumindest theoretisch sollte dies verschärfte Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der an der Teamarbeit Mitwirkenden stellen. Es wäre allerdings möglich, daß Personalzuständige derartige "soziale" Einstellungsvoraussetzungen in ihrer Bedeutung systematisch überbewerten, um eine Kostenminimierungsstrategie unter einem unverfänglichen Deckmantel betreiben zu können. Da Diskriminierung darin besteht, Personen aufgrund von Merkmalen auszuschließen, die mit ihren produktiven Fähigkeiten nichts zu tun haben – also aufgrund von "außerwirtschaftlichen" Kriterien – wäre es für Unternehmen naheliegend, den Angehörigen unerwünschter Personengruppen die "sozialen Kompetenzen" abzusprechen, um sie so in moralisch unbedenklicher Weise auszuschließen. Dies wäre gleichzeitig eine nützliche Vorübung in Hinblick auf die zu erwartende anti-diskriminatorische Gesetzgebung.

²⁸ 11.

Ein derartiger Mechanismus ist vor allem in der Fertigung zu erwarten, wo neue Formen der Gruppenproduktion, die japanischen und schwedischen Vorbildern nachempfunden sind, immer beliebter werden. Diese Entwicklung hatte sich bereits in der Bevorzugung von Facharbeitern für angelernte Positionen abgezeichnet und kann sich bei steigendem Bildungsniveau der allgemeinen Bevölkerung wohl nur verstärken. Aufgrund des Bildungsbooms ist es nicht nur zu einer "Akademisierung von Stellen"²⁹ gekommen, bei deren Besetzung man sich früher mit niedrigeren formalen Bildungsniveaus begnügte, sondern auch zu einer Verdrängung der schulisch schlechter Qualifizierten am unteren Ende des Statusgebildes. Auch hier kann man die Diskriminierung – oder, neutraler formuliert, das Ausfiltern – der Widerborstigen, der kognitiv Schwachen oder der Behinderten durch den Verweis auf deren fehlende soziale Kompetenzen legitimieren bzw. zu legitimieren versuchen.

Angesichts der Komplexität unserer Fragestellung empfiehlt es sich, als ersten Schritt der Analyse ein gewisses Ausmaß von Aufmerksamkeit auf die Beantwortung der Frage zu richten, was "soziale Kompetenzen" überhaupt sind und wie man sie klassifizieren kann; denn in der Idee, der sozial kompetente Mensch müsse eigene Bedürfnisse, Interessen und Gefühle mit denen der anderen ausbalancieren, "ohne sich selbst dabei aufzugeben", verbirgt sich tatsächlich eine keimende Einsicht, die allerdings der Ausarbeitung harrt – denn die ungelöste Frage, die hier aufgeworfen wird, ist jene, unter welchen Bedingungen man davon sprechen kann, daß jemand "sich selbst aufgibt"; die Idee erscheint mindestens so erläuterungsbedürftig wie jene der sozialen Kompetenz. Versuchen wir daher, uns dem Problem in anderer Weise anzunähern als über "Definitionen", die mehr Fragen aufwerfen, als sie beantworten.

²⁹ Lassnigg et al. 1998, S. 28.

3. Das Begriffsbündel "soziale Kompetenz"

"... I was taught to live happily and richly with others and to develop a wholesome personality: Be a cake, in fact."

(Dolores Haze erklärt die Ausbildungsziele eines amerikanischen Ferienlagers in den fünfziger Jahren, in Vladimir Nabokov, *Lolita*, S. 106)

In der bildungswissenschaftlichen Literatur werden üblicherweise alle möglichen Subkompetenzen unterschieden, die vage unter dem Oberbegriff "Schlüsselqualifikationen" zusammengefaßt werden: die "Selbstkompetenz", die "Sozialkompetenz" und die "Fachkompetenz" beispielsweise. Mehr oder weniger explizit wird dann in solchen Kontexten auch eingeräumt, daß die Abgrenzung zwischen diesen verschiedenen Subkompetenzen gravierende Probleme schafft. Evident wird dies in den Dienstleistungsberufen, wo z.B. die "Menschenkenntnis" – oder wie immer der Begriff im modernen Jargon auch bezeichnet wird – meist eine "fachliche" Qualifikation darstellen wird. Auch die Psychologie hat in dieser Hinsicht zahlreiche Beiträge geleistet. Entsprechend unübersichtlich ist die begriffliche Situation und entsprechend jämmerlich fällt ein Großteil der relevanten Explikationsversuche aus. Ein Neubeginn scheint sich somit anzubieten.

Eine erste Abgrenzung gegenüber "rein fachlichen" Qualifikationen wurde bereits getroffen. Letztere ermöglichen die kompetente Ausführung instrumenteller Tätigkeiten, die sich auf die Einwirkung auf die Natur beschränken. Musterbeispiele sind das Kochen oder das Verlegen von Fliesen. Solche Tätigkeiten setzen keine sozialen Konventionen voraus und sind von Verstehensleistungen ebenso unabhängig wie von kommunikativen Absichten des Handelnden. Searles Beispiel ist das des Fischens: Dort sind "die Ziel-Mittel-Beziehungen, also die Beziehungen, die es erleichtern oder ermöglichen, bestimmte Ziele zu erreichen, eine Frage natürlicher Gegebenheiten", also z.B. der Tatsache, daß Fische nur selten in einen Haken ohne Köder beißen;³⁰ die Verwendung der natürlichen Sprache beruht hingegen auf menschlichen Konventionen und menschlichen Verstehensleistungen. Ein erstes Problem stellt sich, wenn wir Brettspiele wie Schach oder Dame betrachten – auch diese beruhen essentiell auf Konventionen, und zum Spielen benötigt man einen Partner. Neben den psychologischen und sozialen Aspekten des Spiels existiert jedoch ein fachlicher Kern solcher Aktivitäten, der mit "sozialen Kompetenzen" nichts zu tun hat, auch wenn er in der Manipulation von Symbolen besteht. Ein guter Schachspieler besitzt die Kompetenz, bestimmte Probleme zu lösen, die innerhalb des Rahmens des Schachspiels definiert sind. Diese Probleme gehören einer eigenen Provinz der Wirklichkeit an, wie die Fragen und Probleme der Mathematik; ihre

³⁰ Searle 1969, S. 37.

Lösung erfordert Kopfarbeit. Wie produktiv letztere sein kann, das hat z.B. Bill Gates nachhaltig demonstriert. Kopfarbeit mag zwar häufig soziale Kompetenzen erfordern, doch hängt dies von der *Organisation* kognitiver Anstrengungen ab, wenn z.B. Wissenschaft von einem Team betrieben wird. Im selben Sinn wird auch körperliche Arbeit häufig von Teams geleistet. Man ist versucht, "soziale Kompetenzen" vor allem in kooperativen Kontexten anzusiedeln, doch wäre dies voreilig – denn auch Konfliktspiele erfordern psychologische Einfühlung und die Fähigkeit, sich in die Rolle des anderen zu versetzen. Der Heiratschwindler und der Trickbetrüger sind häufig sozial höchst kompetente Leute.

Im allgemeinen bezeichnen wir die Kompetenz, die in das Lösen von Schachproblemen und Ähnliches eingebracht wird, als "Intelligenz"; letzterer Begriff hat stets massenhaft politisch motivierte Kontroversen ausgelöst, die uns aber im vorliegenden Kontext nicht direkt zu kümmern brauchen. Ein auch für unsere Zwecke interessanter Schachzug im Rahmen dieser Kontroversen war die Erfindung der "emotionalen Intelligenz" durch Daniel Goleman³¹ und ihm nahestehende Psychologen. Die "emotionale Intelligenz" wird an vielen Stellen des erfolgreichen Golemanschen Buches von der sozialen Kompetenz ununterscheidbar. Die Einleitung des Werkes nennt sich "Die Herausforderung des Aristoteles" und erläutert, daß Intelligenz sehr viel mit Tugend und Selbstkontrolle zu tun habe und daß man die eingeeengten Konzeptionen der herkömmlichen Psychologie über Bord werfen solle. Im Anschluß an Howard Gardner wird die Idee verworfen, daß man sinnvoll mit einem zentralen Intelligenzbegriff hantieren könne, der unseren alltäglichen Denkgewohnheiten verhaftet ist; Intelligenz ist für Gardner ein multiples Konzept, das auch die Möglichkeit einer "kinaesthetischen Intelligenz" zuläßt, wie sie angeblich Basketballern und anderen Sportlern eignet. Goleman transformiert diesen dubiosen Gedanken in eine Parodie des amerikanischen Traums, wenn er meint, daß sich im beruflichen Erfolg zeigt, wer über "emotionale Intelligenz" verfügt.³² Es wird dann zu einer analytischen Wahrheit, daß sich die Klügsten durchsetzen (und nicht die Rücksichtslosesten oder Geschmeidigsten). Dagegen wäre vorerst nur einzuwenden, daß intellektuelle (wie der Ausdruck üblicherweise verstanden wird) Leistungen variieren und in kompetitiven Kontexten auch ziemlich gut gemessen werden können – die ELO-Ratings der Schachspieler beruhen auf einem skalierungsartigen Verfahren und der Tatsache, daß sich im Gewinnen und Verlieren *zeigt*, wer besser und wer schlechter spielt. Ganz ähnlich unterscheiden wir zwischen einem Programmierer, der Probleme rasch und elegant lösen kann, und einem anderen, den wir als geistig etwas schwerfälliger bezeichnen, da er Probleme langsamer oder überhaupt nicht löst, was er wohl auch *sein* dürfte. Solche intellektuellen Fähigkeiten, die in entsprechenden Performanzen beobachtbar werden, müssen wir von sozialen und psychologischen Fähigkeiten unterscheiden, eine Unterscheidung, die Goleman und Co. allerdings nicht treffen wollen. Nun ist klar, daß auch die Schachmeister in ihre Psychotaktiken ein Ausmaß von Intelligenz eingebracht haben; wenn jemand in Erfahrung gebracht hatte, daß Aljechin gegen Katzen allergisch war, dann war es kein sonderlicher Geniestreich, zum Match eine Katze mitzubringen, diese auf dem Schoß zu plazieren und zu streicheln. Die

³¹ Goleman 1996.

³² Goleman 1996, S. xii.

niedrige Schläue sollte nicht mit "Intelligenz" gleichgesetzt werden. Es bedarf eines speziellen Schachzuges, des Einschmuggelns konventioneller Wertvorstellungen, um zu verhindern, daß auch dem windigsten Gauner und dem dümmsten Sportler das begehrte Attribut "intelligent" verliehen wird. Der Eindruck, daß dies geschieht, ist allerdings ziemlich prägnant, und es ist kein Wunder, daß ein Buch, das einen solchen Eindruck erweckt, ein Weltbestseller wurde. Es ist dies ein Egalitarismus a priori, der seinesgleichen sucht. Vor allem sind bei Goleman und seinen Spießgesellen das Intellektuelle und das Normative rettungslos vermengt. Als "emotional intelligent" zählen dort die Angepaßten und Kooperativen. So entwirft Howard Gardner die "interpersonale Intelligenz" als die Fähigkeit, "... andere Menschen und ihre Motive zu verstehen und mit ihnen zusammenarbeiten zu können"³³. Gewiß, doch was ist mit den genialen Manipulanten, die durch ihr Handeln andere und sich selbst zerstören? Sind sie "dumm"? *Irrational* sind sie vermutlich, doch hat unser Begriffssystem nicht umsonst zwischen der Intelligenz und den Kompetenzen, die der Führung des "gelungenen" Lebens zugrundeliegen, unterschieden. In unbeabsichtigter Spiegelung vergangenen Unfugs scheinen Goleman und Gardner den Trickbetrug, ebenso wie den Nonkonformismus und die selbstverzehrende Leidenschaftlichkeit z.B. eines Van Gogh für "unintelligent" und damit gleichzeitig zu "unamerikanischen" Haltungen zu erklären.

Vorerst stehen wir allerdings noch am Anfang der Rekonstruktion des hier interessierenden Begriffsbündels. Betrachten wir ein Paar von Kompetenzen wie etwa "die Fähigkeit, Kritik zu üben" und "Kritikfähigkeit", dann werden wir daran erinnert, daß soziale Kompetenzen *ineinander verzahnt* sind. Es gibt komplementäre Kompetenzen, die zueinanderpassen wie das Schloß zum Schlüssel; kooperative Ressourcen, über die alle Teammitglieder verfügen müssen (z.B. den Teamgeist), knappe symbolische Güter (z.B. das Prestige) usw. Eine auf solchen Typologien aufbauende strategische Analyse wird Koordinationsprobleme, Konfliktspiele und Gemischt-Motiv-Spiele unterscheiden müssen. Wir können an dieser Stelle versuchen, eine kurze Systematisierung von *Handlungstypen* zu präsentieren, wobei diese sukzessive angereichert werden sollen. Kompetenzen selbst sind ja schließlich unbeobachtbar, wenn ihr Ausprägungsgrad auch gemessen werden kann. In der Wissenschaft ebenso wie im Alltag schreiben wir Kompetenzen nur auf der Grundlage von Performanzen zu, auf der Grundlage dessen, was Menschen *tun*. Handlungstypen zum Ausgangspunkt der Erörterung zu nehmen, ist somit ein unvermeidlicher analytischer Schritt.

1. z.B. Fischen oder Skifahren: Es sind dies Geschicklichkeiten, die in Auseinandersetzung mit der Natur und mit eigenen körperlichen Schwächen ausgeübt werden.
2. z.B. Programmieren oder Schachprobleme lösen: Es ist dies Kopfarbeit, die ganz allein verrichtet werden kann, obwohl sie im Team meist mehr Spaß macht und eventuell auch erfolgreicher ist.
3. Wir gelangen nun zum *symbolischen Handeln*, das essentiell auf Konventionen beruht und die Erzeugung und Entschlüsselung von Sinn involviert. Das Paradigma ist das Sprechen, das nicht nur konventionell ist, sondern zusätzlich darauf abzielt, bei den Empfängern

³³ zitiert in Goleman 1996, S. 39.

einer Botschaft bestimmte Wirkungen auszulösen.³⁴ Dazu müssen spezifische intellektuelle Leistungen erbracht werden; es muß z.B. gelingen, die eigenen Bedürfnisse und Ziele vergleichsweise eindeutig zu signalisieren, wie auch die Empfänger fähig sein müssen, die Absichten und Bedürfnisse anderer korrekt wahrzunehmen. Wie das Beispiel des "Intrigierens" zeigt, gibt es solche Spiele auch in kompetitiven Varianten. Bei solchen Wettbewerben geht es darum, die Spielzüge des anderen zu antizipieren oder Mitspieler so zu manipulieren, daß sie so handeln, wie wir es wollen. Ein anderes Beispiel wäre das Prozessieren, ein typisches Gemischt-Motiv-Spiel, bei dem man versuchen muß, die allseitige Katastrophe zu verhindern, Kompromißfähigkeit zu beweisen usw.

4. z.B. loyal handeln; wir nehmen an, daß Tugend mehr ist als bloßes strategisches Agieren. Es geht nun weniger um Gewinnen oder Verlieren, sondern darum, daß man versucht, bestimmten Idealen nachzuleben, die eng mit dem eigenen Selbstbild verknüpft sind. In der Arbeitswelt waren solche Tugenden u.a. das Streben nach *Qualität*, ob es nun um Zen oder um die Kunst der Motorradwartung ging; der Fleiß – im Gegensatz zum bloßen Getriebensein – gehört auch hierher. Die Tugenden spielen bei der Analyse strategischer Situationen natürlich eine wichtige Rolle – das Prioners'-Dilemma büßt seine Schärfe ein, wenn Menschen aufeinander *zählen* können, wenn sie außer dem Streben nach Nutzenmaximierung auch andere Motive im Handlungsrepertoire haben. In den meisten Auflistungen der "sozialen Kompetenzen" wird darauf verzichtet, die entscheidenden Distinktionen zu treffen, zum Beispiel jene zwischen Geschicklichkeit und Tugend. Es ist evident, daß Tugend nicht auf Sozialtechnik beruht; soziales Geschick hilft uns, die eigenen Ziele zu erreichen, während die Tugend einen essentiellen Bezug auf andere hat. "Verantwortungsbewußtsein" etwa bezieht sich auf die Koordination des eigenen Handelns relativ zu den Zielen und Interessen anderer; dies unterscheidet sich offensichtlich vom vorausschauenden Kalkül der strategisch ihren eigenen (mittel- oder längerfristigen) Nutzen maximierenden Akteure. Tatsächlich verbergen sich unter den wahllosen Auflistungen der Betriebswirte Kompetenzen, die auf die *ethische* Dimension des menschlichen Handelns verweisen. Die Frage ist nun, wie es zu einer derartigen normativen Aufladung des Handelns der Arbeitnehmer kommen kann, wenn die Arbeitgeber selbst sich vom moralischen Handeln weitgehend verabschiedet haben; die Bereitschaft etwa, einem Behinderten oder einem Vorbestraften eine Chance zu geben, scheint drastisch gesunken zu sein, interessanterweise zur selben Zeit, da die politische Korrektheit immer mehr Menschen immer mehr Verrenkungen abverlangt, und da gleichzeitig der Wohlfahrtsstaat immer mehr Aufgaben an sich gerissen hat, die früher der Gutmütigkeit oder der Zivilcourage der Einzelperson überlassen waren. Man könnte in dieser Angelegenheit einen schlichten Doppelstandard orten, der im Dienst der Beherrschung der Arbeitnehmer durch Irreführung steht. So ähnlich wurde die eheliche Treue als ideologisches Herrschaftsinstrument eingesetzt, zumindest wenn man den Feministinnen Glauben schenken kann. Tatsächlich weist die ganze Idee der "Arbeitsmoral" und ihre häufige Anrufung durch jene, die sich dazu befugt wähnen, in diese Richtung. Einst – während des ersten Schubes der Disziplinierung der Arbeiterschaft – ging es noch um die Einimpfung von Verlässlich-

³⁴ Grice 1957.

keit und Pünktlichkeit. Heute steht anderes auf dem Spiel, doch um Tugend und Moral geht es noch immer.

5. Aushandeln von Selbst- und Fremddefinitionen; dies kann am Beispiel der Etikettierung von anderen als "Erpresser" illustriert werden. Auch hier wird die Kategorie der Tugend relevant, doch handelt es sich um die reflexive und interaktive Aushandlung von Situationsdefinitionen, ein Prozeß, der wohl die größten Anforderungen an die soziale Kompetenz stellt. Wie ich später genauer belegen möchte, gehört es zu unserer hochreflektierten Zeit, daß Verteilungskämpfe nicht selten auf dem Umweg über die Etikettierung von Personen und Motiven ausgetragen werden. Wer ein Ansinnen als "erpresserisch" definieren kann (für sich selbst und/oder für andere), dem ist es gelungen, eine Wirklichkeitsdefinition zu erzeugen, die es ihm gestattet, das Ansinnen als illegitim zurückzuweisen. In diversen Seminaren werden diese modernen Künste gelehrt, und Anweisungen zu ihrer erfolgreichen Ausübung finden wir auch in den Hochglanzmagazinen, in denen Menschen vorgeschrieben wird, wie sie zu essen, zu trinken, zu wohnen oder auch zu lieben haben, um als vollgültige Gesellschaftsmitglieder zählen zu können.
6. Schließlich existieren Etikettierungen, die fast "magische" Fähigkeiten zuschreiben, wie z.B. die "Entscheidungsstärke". An dieser Stelle wechseln wir aus der Welt des Profanen in jene des "Heiligen" über, die in einer säkularisierten Gesellschaft immer kleiner geworden ist. Gleichzeitig haben aber die profanen Geschäfte des Alltags, wie z.B. das Wirtschaftsleben, quasireligiöse Züge gewonnen; wenn mehrere hundert Verkäufer gleichzeitig aufstehen und das Mantra "Ja, Du kannst" intonieren, dann sind die Parallelen zu Formen des Götzendienstes bereits sehr ausgeprägt. Ein Beispiel einer schamanistischen Dienstleistung wäre das Portfolio-Management. Der Handel mit Aktien ist eine Lotterie; man spricht hier vom "*random walk*", der diesen Handlungsbereich strukturiert;³⁵ diejenigen, die beim Aktienhandel erfolgreich waren, zeichnen sich nicht durch höhere Intelligenz oder Tüchtigkeit aus – sie hatten, wie bei jeder Lotterie, bloß mehr Glück als die Verlierer. Lester Thurow nennt folgende Beweise zur Stützung der *random-walk*-Hypothese:
 - Genaue Analyse der großen Finanzunternehmen zeigt, daß es keinem von ihnen gelingt, Leistungen zu erbringen, die die auf dem Markt zu beobachtenden Durchschnittswerte übertreffen könnten.
 - Noch niemandem ist es gelungen, Entscheidungsregeln (über den Ankauf und Verkauf von Aktien) zu formulieren, die überdurchschnittliche Erträge erzielen könnten.
 - Die Information über die wirtschaftlichen Leistungen und Chancen von Firmen verbreitet sich zu rasch, als daß nennenswerte Gewinne aufgrund von Informationsvorsprüngen erzielt werden könnten; und
 - viertens existieren keine Zeitreihenkorrelationen für die Aktienkurse. Der Kurs zu irgendeinem Zeitpunkt sagt nichts über die Bewertungen in der Zukunft (oder auch in der Vergangenheit) vorher.³⁶

³⁵ Thurow 1980, S. 175.

³⁶ Thurow 1980, S. 176.

Obwohl es beeindruckende Beweise dafür gibt, daß die Portfolio-Manager bestenfalls das Risiko ein bißchen abflachen können – etwas, was jeder aufgeweckte Schuljunge oder ein simples Computerprogramm leisten könnte –, werden junge "Spezialisten" einer inexistenten Kunst entlohnt, als könnten sie tatsächlich Leistungen erbringen, die dieses ganze Geld wert sind. Das ist hier mit "Schamanismus" gemeint, und ein wenig Überlegung sollte zeigen, daß es Schamanen nicht nur in der großen weiten Welt des Finanzmanagements gibt.

7. In Höhen, wo die Luft bereits ziemlich dünn ist, führt uns die Idee der "reflexiven Manipulation"; ein Beispiel wäre die Erzeugung einer Autonomieillusion, wenn A sehr geschickt dazu gebracht wird, das zu tun, was B will, wobei B gleichzeitig in A die Illusion erzeugt, "autonom" zu handeln. Bei der "Menschenführung" eröffnen sich hier Parallelen zum Judo, wo die Kraft des anderen dazu genutzt wird, um ihn zu Fall zu bringen. In ähnlicher Weise kann der Manipulator die Motivation eines anderen Menschen nutzen, um dessen Handlungen die vom Manipulator gewünschte Richtung zu geben. Es ist dies "der sanfte Weg" der betrieblichen Motivation.

Als nächsten Schritt können wir unsere Typologie der verschiedenen Handlungsarten in eine Klassifikation der Persönlichkeitsmerkmale und der persönlichen Kompetenzen und Dispositionen übersetzen. Wir sehen dann zunächst, daß der Bereich der *sozialen* Kompetenzen erst dort beginnen kann, wo das symbolisch konstituierte Handeln beginnt. Soziale Kompetenz erfordert nicht nur ein (idiographisches oder nomothetisches) Wissen von der Welt, sondern auch komplexe Dispositionen wie Autonomie, Einfühlungsvermögen, Reflexivität und die Fähigkeit zur Selbstintervention. Es sind dies Merkmale, die im allgemeinen der ganzen Person zugutekommen und in die mannigfachen kooperativen und kompetitiven Spiele von Alltag und Arbeitswelt eingebracht werden können. Kognitives und Emotionales sind hier tatsächlich vermengt. Um allerdings Konfusionen à la Goleman zu vermeiden, müssen wir uns dieser Fragestellung ziemlich behutsam nähern. Ein Zugang würde über das Unverständnis bzw. das Mißverständnis führen. Soziale Inkompetenz kann ja schließlich verschiedene Wurzeln haben – die mangelnde Vertrautheit mit einer Kultur oder die fehlende "Intelligenz" im Umgang mit sozialen Regeln und Konventionen. Als erste Illustration ein Witz aus den siebziger Jahren:

Frage: "Warum braucht es 13 Kalifornier, um eine Glühbirne zu wechseln?"

Antwort: " Einer wechselt die Glühbirne, und zwölf nehmen an seiner Erfahrung teil".

Dieser Witz ist Personen, die nichts über Kalifornien und Kalifornier wissen, unverständlich; andererseits können wir uns Personen vorstellen, die sehr viel über Kalifornien wissen, den Witz aber dennoch nicht verstehen, weil ihnen dazu die intellektuellen Ressourcen fehlen – etwa ein fünfjähriges Mädchen aus Kalifornien. Wir sagen dann, ihnen fehlte der "Sinn für (erwachsenen) Humor". Der "Sinn für Humor" ist eine soziale Kompetenz par excellence, auch wenn er in der betriebswirtschaftlichen Literatur – wenig überraschenderweise – nicht vorkommt. Es ist unübersehbar, daß einem auch der entwickeltste Sinn für Humor nur wenig

hilft, wenn man mit den relevanten Daten und Fakten nicht vertraut ist, z.B. mit den hedonistischen und selbstzelebrierenden Gewohnheiten der Kalifornier oder etwa der schlichten Tatsache, daß Julius Raab Zigarrenraucher war. Es besteht hier eine ziemlich strenge formale Parallele zum H-O-Schema der wissenschaftlichen Erklärung³⁷ – ein Ereignis kann uns unerklärlich bleiben, weil uns entweder die relevanten Gesetzmäßigkeiten unbekannt sind, oder weil wir die zugehörigen Antezedensbedingungen nicht identifizieren können. Hier endet auch schon die Parallele, denn unser Wissen von den allgemeinen Regelmäßigkeiten und Regeln der sozialen Welt unterscheidet sich doch deutlich von unserem Wissen um die Gesetzmäßigkeiten der Natur. Vor allem demonstriert das Beispiel des Sinns für Humor, wie eng Intellektuelles und Emotionales in sozialen Kompetenzen verflochten sein kann. Witze werden im allgemeinen über Themen gemacht, die mit Ängsten besetzt sind; sie sind häufig eine Reaktionsform der Ohnmacht. In den elaborierteren Ausformungen des Phänomens wird noch der Tod selbst zum Gegenstand des Gespöchts und damit durch die Reflexion in seine Schranken gewiesen. Den Witz als nicht mehr als ein Vehikel der Aggression zu interpretieren, ist ein kognitives Manöver von außergewöhnlicher Platttheit. Freilich muß von Fall zu Fall entschieden werden, ob in einer konkreten Situation die Grenzen des guten Geschmacks überschritten wurden. Die Beachtung dieser Grenzen erfordert ihrerseits eine Form der sozialen Kompetenz. Das Beispiel Erving Goffmans demonstriert nachhaltig, wie eng die Beziehung zwischen einer spezifischen ironischen Haltung und der soziologischen Erkenntnis sein kann.³⁸ Jemand, der diese Haltung nicht nachvollziehen kann, ist sicherlich nicht in der Lage, Goffman zu verstehen; und es ist vielleicht keine Übertreibung zu sagen, daß solche Personen auch die von Goffman beschriebenen Welten nur unvollständig verstehen können. Aus derartigen, mit den Emotionen verknüpften kognitiven Leistungen besteht das Verstehen einer *Kultur*. Wie bedeutsam die Kenntnis einer Kultur im modernen Wirtschaftsleben ist, zeigt sich nachhaltig im Begriff der "Unternehmenskultur". In der zu diesem Thema gehörigen Literatur wird immer wieder ein Unternehmensmodell präsentiert, das den Betrieb als *Clan* entwirft, der eine kulturell homogene Organisation trägt;³⁹ ganz folgerichtig steht die Personalrekrutierung dort unter dem Motto "We want someone who will fit in"⁴⁰.

Daß im Zeitalter der politischen Korrektheit bald darauf die "multikulturelle Organisation" entdeckt werden mußte, sollte niemanden überraschen. *Managing diversity*⁴¹ ist das zeitgeistige Schlagwort, unter dem diese Tendenz zusammengefaßt wird. Es wird dabei argumentiert, daß Offenheit gegenüber Minderheiten aller Art nicht nur eine tugendhafte Option darstellt, sondern daß sich solche Tugend auch finanziell rechnet. Skepsis ist hier zweifellos angebracht, doch stellt sich die Frage der sozialen Kompetenzen in beiden Paradigmen, wenn auch in verschiedener Nuancierung. Da auch Österreich seine Minderheiten hat, stellt sich auch hier das Problem in der Form, wie es in den USA auftritt, als Frage des Umgangs mit z.B. türkischen Arbeitskräften. Kaum weniger bedeutsam erscheint mir jedoch die Frage der

³⁷ Zu den unzähligen Darstellungen des H-O-Schemas der wissenschaftlichen Erklärung siehe Nagel 1961.

³⁸ vgl. Brown 1978, S. 197ff.

³⁹ Krell 1997, S. 50.

⁴⁰ Krell 1997, S. 51.

⁴¹ Goleman 1996, S. 155 und Krell 1997.

kulturellen Vielfalt gerade unter dem Aspekt der möglichen Vielfalt von *Unternehmenskulturen*. In der Mur-Mürzfurche etwa bedeutete die Umstellung von den dort früher dominierenden Staatsbetrieben auf Kleinunternehmen mit einem hohen Flexibilitätsbedarf einen nicht unwesentlichen Kulturschock für die Beschäftigten der Region.

Die Vielfalt der Deutungsschemata, die an jede beliebige Situation herangebracht werden können, erinnert uns daran, daß die meisten sozialen Fehlleistungen – Goffmans *boners* und *gaffes* – daraus entstehen, daß ein falsches Deutungssystem an die Situation herangebracht wird. Ein wunderbares Beispiel findet sich in Laurie Lees "*Cider with Rosie*", anlässlich der Beschreibung des ersten Schultages des Autors:

Ich verbrachte diesen ersten Tag damit, daß ich Löcher ins Papier bohrte, und machte mich dann, Groll im Herzen, auf den Heimweg.

"Was ist los, Loll? Hat es ihm denn nicht gefallen in der Schule?"

"Sie haben mir das Plätzchen nicht gegeben."

"Plätzchen? Was für ein Plätzchen?"

"Sie haben gesagt, sie würden noch ein Plätzchen für mich haben."

"Na, weißt du – das kann aber nicht stimmen."

"Doch! Sie haben gesagt: Du bist Laurie Lee, nicht wahr? Gut, für dich haben wir auch noch ein Plätzchen. Und dann hab ich den ganzen Tag gegessen, und nichts hab ich bekommen. Da geh ich nicht wieder hin!"⁴²

Man kann angesichts solcher Beispiele darüber diskutieren, wer sich im konkreten Fall des "Egozentrismus" schuldig gemacht hat, doch bleibt die schlichte Tatsache bestehen, daß es ein Mißverständnis gegeben hat.⁴³ In ähnlicher Weise durchwandert der Fremde, der sich in einer ihm nicht vertrauten sozialen Umgebung bewegt, ein soziales Minenfeld. Innerbetrieblich entsteht der entsprechende Sprengstoff aus der Notwendigkeit, miteinander zu kommunizieren und zu kooperieren. Je weniger man die Situation des anderen versteht, und je empfindlicher dieser ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß es zu Betriebsunfällen der Interaktion im Unternehmen kommt. Es ist eine Frage der "sozialen Geschicklichkeit", ob solche Betriebsunfälle vermieden werden können. Man soll z.B. "helfen und Hilfe annehmen"⁴⁴ können; nach Auffassung der Personalverantwortlichen sind derartige komplexe Fertigkeiten lehr- und erlernbar. Erhöhte Sozialkompetenz soll interne Reibungen minimieren und die betriebliche Effizienz dadurch steigern; eine andere, verwandte Klasse von sozialen Kompetenzen bezieht sich auf die Vertretung und Präsentation des Unternehmens *nach außen*. Es war dies eine Aufgabe, die früher die "Gesandten" im Dienste ihrer Staatsoberhäupter und in Vertretung ihrer Länder erledigten – und das Paradigma des sozial geschickten Menschen ist noch immer der Diplomat, der ein Maximum an Selbstkontrolle in den Dienst der Erreichung der Ziele seiner Vorgesetzten – die auch seine eigenen sein mögen – stellt. Jahrhundertlang Erfahrung hat diese Selbstkontrolle als geeignetes Vehikel der Durchsetzung von strategischen Zielen erwiesen. Wenn das strategische Ziel heute die Maximierung des Gewinns ist, dann darf man sich nicht wundern, daß auch im Dienstleistungssektor kein Platz mehr ist für grantelnde Eigenbrötler und für Heißläufer. Zivilisierung und Disziplinie-

⁴² Lee 1965, S. 49.

⁴³ Giddens 1999, S. 39.

⁴⁴ Faix 1996, S. 57.

rung ist angesagt, und man nennt es dann "soziale Qualifikationen". So könnte man das Speichellecken auch als soziale Qualifikation des Höflings bezeichnen; weniger Optimistische könnten stattdessen eine Charakterschwäche orten. Es kann nicht bestritten werden, daß diese "sozialen Skills" in den Dienstleistungsbetrieben – wenn auch sicherlich nicht in allen – benötigt werden; viel mehr noch sind sie allerdings ein Symbol der Bereitschaft, sein ganzes Selbst den Erfordernissen der Arbeitswelt unterzuordnen. Diese Erfordernisse sind durch die Imperative der Profitmaximierung spezifisch verengt.

Es ist daher eine offene Frage, ob die oben beschworene Balance zwischen Selbstverwirklichung und Anpassung in der modernen Arbeitswelt tatsächlich angestrebt oder verwirklicht werden kann. Es könnte durchaus sein, daß die Arbeitswelt zwar in einem fort Selbstverwirklichung verheißt, daß sie aber Anpassung gebieterisch einfordert. Zusätzlich ist nicht ausgemacht, daß die beiden Pole, zwischen denen die soziale Kompetenz angesiedelt wird, tatsächlich so beschaffen sind, wie man den Zitaten entnehmen kann – dort sind Leute, *die sich in der Anpassung selbst verwirklichen*, allem Anschein nach nicht vorgesehen; der Verdacht drängt sich auf, daß die vorgeblichen Erläuterungen der "sozialen Kompetenz" eher auf die Dimension der rationalen Lebensführung insgesamt abzielen. Tatsächlich ist es ein Merkmal der gelungenen Charakterformung, wenn man am *eigenen* Lebensplan festhält, ohne dabei über die Bedürfnisse anderer ohne jede Rücksichtnahme hinwegzutrameln; doch letzteres ist etwas, was sich in der Arbeitswelt *niemand* leisten kann, und mag er noch so mächtig sein. Damit sehen wir, daß die hier betrachtete Formel zu unserem Verständnis der *in der Arbeitswelt* erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen nur sehr wenig beitragen kann; es sei denn als Hintergrundfolie zur Charakterisierung jenes authentischen Menschen, für den in der Arbeitswelt nicht viel Platz zu sein scheint. Der authentische Mensch, der nach Selbstverwirklichung strebt, ist ein Geschöpf der Freizeit, der Spaßkultur und – zum Teil – der Schule. Es ist dies ein wichtiger Aspekt eines kulturellen Systems, das einem jugendlichen Menschenbild verpflichtet ist, das natürlich attraktiver ist als die rigiden und lustfeindlichen Entwürfe früherer Zeiten; doch ist nicht garantiert, daß die Arbeitswelt dieses kulturellen Wandels so ohne weiteres teilhaftig werden könnte. Die Arbeitswelt versteht unter "Selbstverwirklichung" etwas anderes als die Spaßkultur, und wen könnte dies verwundern? Sie fordert stattdessen ein starkes Ausmaß von *Anpassung* ein, und die Besinnung auf die Beziehung zwischen Kompetenz und Anpassung führt uns mit einiger Zwangsläufigkeit zur Frage der *Autonomie* der Person. Wer über seiner Mütze nur die Sterne kennt, der kann nicht schon allein deshalb als sozial kompetent aufgefaßt werden – im Gegenteil, Innensteuerung kann nicht selten den Eindruck der sozialen Inkompetenz erwecken, während uns die geschmeidigen Höflinge als Inbegriff sozial kompetent Handelnder erscheinen können.

Als "kompetent" erscheint uns die effiziente Zielverfolgung, im kompetenten Handeln wird getan, was in einer gegebenen Situation *richtig* ist, während die Inkompetenten zaudern oder ihre Ziele verfehlen. Es ist dies die ursprüngliche Kernbedeutung von "Kompetenz" im positiven Sinn. Der Ausdruck bezieht sich hier auf die *Beherrschung* einer Sprache oder eines anderen Handlungsbereiches. Der erfahrene Bürokrat kennt sein Regelsystem wie seine

Westentasche; ist er zusätzlich noch reflektiert, dann wird er verstehen, daß die sklavische oder mechanische Regelbefolgung nur kontraproduktiv sein kann. Nicht umsonst wird in den meisten Kontexten der Entschluß, sich genau an die Regeln zu halten, als gefährliche Drohung aufgefaßt. Schon Karl Kraus hatte das Phänomen beobachtet; als die Eisenbahner der Nordwestbahn im Rahmen eines Arbeitskonflikts drohten, "sofort mit dem instruktionsgemäßen Fahren zu beginnen", meinte er: "Nur Verzweiflung und wütende Rachgier können einen österreichischen Eisenbahner auf den Gedanken bringen, sich an die Dienstvorschriften zu halten ... Aber der k.k. Aufsichtsbehörde war es stets klar, daß Dienstvorschriften durchaus nicht zu dem Zweck erlassen wurden, um gehandhabt zu werden."⁴⁵

In ähnlicher Weise vermitteln moderne Unternehmensrhetoriken den Beschäftigten eine mehrdeutige Botschaft – sie sollten die Regeln befolgen und die Unternehmensziele anstreben, gleichzeitig aber "autonom" sein. Wenn die sozial kompetent Handelnden mit den Bedürfnissen, Interessen und Gefühlen *anderer* Kompromisse schließen sollen, dann macht es wohl einen entscheidenden Unterschied, wer diese "anderen" jeweils sind – handelt es sich dabei um die Vorgesetzten, dann wird der Kompromiß allein dadurch vorstrukturiert. Die Einladung an die Beschäftigten, "ihr Selbst" in die moderne Arbeitswelt einzubringen, generiert Imperative, die nicht so ohne weiteres befolgt werden können. Vielleicht liegt daher das wahre soziale Geschick darin, mit solchen Mehrdeutigkeiten umzugehen, ohne daß es zum Eklat kommt. An dieser Stelle scheinen wir tatsächlich bei den höheren Künsten der "Menschenführung" angelangt zu sein – wer seinem unwissenden Vorgesetzten die Illusion läßt, daß *seine* Anordnungen vollzogen werden, auch wenn dies in keiner Weise zutrifft, der beweist in der Tat höchste "soziale Kompetenz"; in ähnlicher Weise könnte auch die "Autonomieillusion"⁴⁶ der Untergebenen etwas Positives sein, eine nützliche Vorspiegelung, die es allen gestattet, ihr Gesicht zu wahren, auch wenn wesentlich straffere Autoritätsverhältnisse bestehen, als durch die Unternehmensrhetorik nahegelegt wird. Derartige Illusionen können aufgrund der Weichheit unserer alltäglichen Interpretationskategorien nur allzuleicht erzeugt und perpetuiert werden. Einem jungen Paar steht es – innerhalb bestimmter Grenzen – frei, seine Beziehung als eine der wahren Liebe zu definieren, auch wenn die Verwandtschaft die Sache anders sehen möchte. Wenn soziale Definition und Konstruktion so wichtig ist, wie es die interpretative Soziologie behauptet, dann muß auch die Grenze zwischen Illusion und Wirklichkeit verschwimmen. Dann kann es geschehen, daß der Schein der Anpassung an die Stelle der Anpassung tritt, was allerdings der Funktionsfähigkeit einer Organisation nicht unter allen Umständen abträglich sein muß.

"Soziale Kompetenzen" dürften nicht immer die hier skizzierten schillernden postmodernen Ausformungen angenommen haben, doch drängt sich die Vermutung auf, daß das viele unklare Reden und Schreiben über soziale Qualifikationen verschleiern, daß soziale Geschicklichkeiten *immer schon* wichtig waren, und daß es heute vor allem darum gehen könnte, einen Typus der sozialen Qualifikation durch einen anderen zu ersetzen. Ein befragter Personalist

⁴⁵ *Die Fackel*, Nr. 227/228, S. 139.

⁴⁶ vgl. Mittendorfer 1998.

räumte in diesem Zusammenhang ein, daß soziale Kompetenzen "immer schon maßgeblich" gewesen seien, doch wären sie "vielleicht nicht offiziell als die maßgeblichen anerkannt worden"⁴⁷. Um diesen Ersetzungsprozeß genauer analysieren können, könnte es zielführend sein, sich auf den Kaiser Franz-Josef-Platz in Graz zu begeben. Wir sehen hier Bauern und Bäurinnen, die versuchen, ihre Produkte zu verkaufen, manchmal mit einem Nachdruck, der dem Kunden nicht unbedingt angenehm ist. In diesen Prozeß bringen sie soziale Kompetenzen ein, die das nicht übersteigen, was sie im Alltag benötigen. Obwohl auch diese Leute Dinge falsch machen können, erscheint die Idee, ihnen ein Verkaufstraining angedeihen zu lassen, bizarr. Zur Illustration ein Beobachtungsprotokoll von Interaktionen auf dem Bauernmarkt:

Beobachtung am Kaiser Josef-Platz, 24. 7. 1999

Der Beobachter trinkt am Samstag vormittag um 9.45 einen kleinen Schwarzen an der "Schnabelweide", einer Tränke der Grazer Schickeria. Gleich daneben sitzt eine ältere Frau im geblühten Kleid hinter den Blumen, die sie zu verkaufen hat, und unterhält sich mit einer ebenfalls älteren Frau auf der anderen Seite des Ladentisches, die sich auf Krücken stützt. Das Gespräch dauert ca. 15 Minuten, während welcher sich die Verkäuferin voll und ganz auf ihre Unterhaltung konzentriert, lebhaft spricht und kaum Interesse an irgendwelchen geschäftlichen Transaktionen zeigt. Gelegentlich wischt sie sich die Augen, die aus unbekanntem Gründen feucht geworden sind. Als das Gespräch auf Schwammerln gekommen ist – die Verkäuferin erinnert sich an die fünfziger Jahre, als man körbeweise Hallimasch fand – stellt sich doch eine Kundin ein, eine elegante jüngere Dame in weißer Hose, die den Bauchnabel freiläßt. Die Blumenverkäuferin erhebt sich von ihrem Sessel und stellt einen Strauß Blumen zusammen (blau und weiß). Den Strauß hält sie der Kundin unter die Nase und meint dazu, "Er riecht so gut, der Phlox". "Wie heißen die?", fragt die Kundin ganz interessiert und wird nocheinmal über den Namen der Pflanze belehrt. Die Frau mit den Krücken benutzt den Anlaß, um sich zu entfernen. Mitten in der Interaktion mit der neuen Kundin bemerkt dies die Verkäuferin und ruft ziemlich laut "Auf Wiederschauen, Frau Schwarz!". Jene Ausschließlichkeit der Zuwendung, wie sie im gehobenen Restaurant vorherrscht, kann sich die Kundin hier nicht erwarten.⁴⁸

Im Nobelrestaurant wird dem Gast der Eindruck vermittelt, er sei einzigartig und er verdiene das allergrößte Ausmaß an Zuwendung. Es ist dies Teil der immer wieder geforderten "Dienstleistungsgesinnung", die sich sehr gut zu den Ansprüchen einer individualisierten Klientel fügt. Das Gefühl, *mißachtet* zu werden, ist etwas, was heute niemand mehr verträgt, daher ist es eine unserer heutigen Hauptbeschäftigungen, dem Selbstbild anderer zu schmeicheln – als Kellner gegenüber zahlenden Gästen und als Soziologen und Psychologen gegenüber ganzen Gruppen. Bei den Routinen der Bauern auf dem Kaiser Josef-Platz handelt es sich um eine eingeübte Lebenspraxis, der fast alles von der Geschmeidigkeit der modernen Wirtschaftstreibenden fehlt; es ist alles etwas gröber und direkter; Subtilitäten haben hier wenig Platz. Es sind dies die Muster der gewachsenen Gemeinschaft, die von den Bauern, die zu Industriearbeitern wurden, auch in die Fabrik mitgenommen wurden. Auf den Disziplinierungsprozeß, durch den der verlässliche Fabrikarbeiter geschaffen wurde, folgte (in Deutsch-

⁴⁷ I2.

⁴⁸ BP8.

land) eine Phase der "vergemeinschaftenden Personalpolitik", die in den zwanziger Jahren vorbereitet wurde und in der NS-Betriebsgemeinschaft kulminierte. Für diese deutschen Modelle gilt ebenso wie für die "japanische Betriebsfamilie", daß die (klassen-)kämpferische Auseinandersetzung durch "Gemeinschaft im Sinne von partnerschaftlicher, vertrauensvoller Zusammenarbeit"⁴⁹ ersetzt werden soll. Im Gegensatz dazu ist die "multikulturelle Organisation" Gesellschaft pur, eine hochmoderne soziale Entität, die vom Pluralismus, von der kosmopolitischen Weltsicht und angeblich auch von der Offenheit gegenüber Außenseitern beherrscht ist. Sollte es derartige Unternehmen tatsächlich geben, dann wäre dies ein weiterer Grund, warum soziale Kompetenzen wichtiger geworden sind – denn je vielfältiger eine Kultur, desto reichhaltiger die Möglichkeiten der unbeabsichtigten Kränkung und des Mißverständnisses. Der kosmopolitischen Weltsicht sollte jene der Lokalisten gegenübergestellt werden. "Lokalisten" sind stark regional orientiert und stehen dem Neuen und Fremden ängstlich gegenüber, im Gegensatz zu den Kosmopoliten, die überregional orientiert und dem Neuen gegenüber aufgeschlossen sind.⁵⁰ Für die lokalistische Gemeinschaft von einst könnte vermutet werden, daß damals die "ganze" – wenn auch nicht unbedingt authentische – Persönlichkeit in die Arbeitswelt eingebracht wurde; von Wirten, die nicht bereit waren, jeden zu bedienen, der die Zeche zahlen konnte, von Handwerkern, die ihre eigenen Idiosynkrasien durchzusetzen wußten, und von Taxifahrern, die Vorträge über Gott und die Welt hielten. In diesen Beispielen fehlt die Bereitschaft, sich dem Kunden, der angeblich ein König ist, zu unterwerfen, und sich dadurch tatsächlich "selbst aufzugeben". Es ist dies eine Facette des "authentischen" Handelns in der Alltags- und Arbeitswelt. Eine weitere läßt sich aus der Tatsache ableiten, daß so zu sein, wie man *ist* oder wie man sich wirklich fühlt, nicht darauf hinauszulaufen scheint, eine Geschicklichkeit zu beweisen. Von letzterer sprechen wir dann, wenn die *Methode* eine Rolle zu spielen beginnt. Freilich gibt es auch jene Methoden, die wir im Alltagshandeln einsetzen (und die den Forschungsgegenstand der Ethnomethodologie darstellen); auch deren "Anwendung" wurde erlernt und zwar während des langwierigen Sozialisationsprozesses, durch den wir zu "kompetenten" Gesellschaftsmitgliedern wurden. Endprodukt dieses Lernprozesses war *praktisches* Wissen; davon zu unterscheiden sind Kunstfertigkeiten, deren Theorie in eigenen Forschungsprogrammen entwickelt wird und die zur Grundlage einer reflektierten und methodischen Praxis werden soll, wie etwa das neuro-linguistische Programmieren. Es ist Teil der Rationalisierung der westlichen Kultur, daß sich die wissenschaftliche und reflexive Durchdringung von Handlungsbereichen immer weiter ausgedehnt hat; daher wurden Trainingsprogramme entwickelt, die darauf abzielen, die soziale Handlungskompetenz zu verbessern. Die individuelle Selbstkontrolle und die kollektive Kontrolle über Situationen sind dabei Lehr- und Lernziel; es wird angenommen, daß es der Erreichung dieser Ziele nur nützlich sein kann, wenn dabei gleichzeitig in die Metakommunikation eingeübt wird.⁵¹ Auf die Manipulation von Symbolen spezialisierte Fachkräfte haben die Aufgabe übernommen, die Pädagogisierung der Arbeitswelt weiterzuführen und dort gezielt und professionell zu intervenieren, wo die vorhandenen Ressourcen des sozialen

⁴⁹ Krell 1997, S. 48.

⁵⁰ Merton 1957.

⁵¹ Udris 1993, S. 106.

Umgangs nicht mehr ausreichen. Das Reden vom "Selbst" und von der "Persönlichkeit" der modernen Arbeitskraft legt eine instruktive Parallele nahe: Die Ansprüche der Dienstherren an die Beamten wirkten immer in ihre Privatsphäre hinein und waren dadurch Ansprüche an ihren *Charakter*.

Eine Staatsanstellung "involvierte die ganze Persönlichkeit, die ganze Lebensart"⁵² Daher lebten die Beamten in ständiger Angst, "des Geheimnisverrats oder sonstiger moralischer Unzuverlässigkeit beschuldigt zu werden"⁵³. Ähnliche Imperative konfrontieren heute die Arbeitskräfte der freien Wirtschaft; während allerdings bei den Beamten diesen Pflichten auch *Rechte* entsprachen, ist von einer solchen Symmetrie in der modernen Wirtschaft wenig zu bemerken. Die Botschaft der Arbeitgeber "Sei mir treu, solange ich dich brauchen kann!" entsteht auf dem Boden der Machtasymmetrie, die die Arbeitslosigkeit mit sich gebracht hat. Der Übergang vom Status zum Kontrakt erfolgte hier nur partiell – die Arbeitnehmer müssen der Arbeitswelt mit ihrer ganzen Person zur Verfügung stehen; wenn den Managern hingegen vorgehalten wird, es gäbe auch soziale Dimensionen der Standortpolitik, dann sagen sie "Da lachen ja die Hühner".

Die Erosion der Idiosynkrasie ist ein Aspekt der Vermarktlichung. Auf Märkten gibt es für alle alles, solange nur daran verdient werden kann. Die Unparteilichkeit des Marktes bewirkt, daß einander dort nicht Menschen, sondern Masken und Marionetten begegnen. Die Drehbücher für das Verhalten der in Dienstleistungsberufen Tätigen (wie auch für die Polizei) werden immer expliziter, bis hin zur Anweisung, bei der Empfehlung eines Gerichts langsam und bedeutungsschwanger mit dem Kopf zu nicken. Andererseits hat man im Umgang mit Bürokraten das Gefühl, daß man auch in ihnen weniger individuellen Menschen, sondern eher standardisierten Rollen begegnet. Tatsächlich scheint heute für viele Menschen die "Kompetenz" gleichbedeutend mit "Anpassung" geworden zu sein.

Die Distinktionen, die wir getroffen haben, lassen hervortreten, daß es kaum allgemeingültige Thesen über die Bedeutung der "sozialen Kompetenzen" geben kann. Der Begriff ist so weit und bezieht sich auf eine derartige Fülle von Phänomenen, daß nicht zu erwarten ist, daß z.B. die ideologiekritische Interpretation auf alles zutreffen könnte, das mit dem Ausdruck gemeint wird oder gemeint werden kann. Unleugbar bleibt jedoch die allgemeine Tendenz in Richtung Poliertheit und Glätte, die sich gegen die traditionelle Arbeiterschicht und ihr Selbstverständnis wendet. Wiederum könnte allerdings argumentiert werden, daß hier nur Anpassung unter dem irreführenden Etikett der "Kompetenz" eingefordert wird. Vielleicht haben wir es auch auf dieser Ebene mit einem postmodernen Schelmenstück zu tun, durch das im Zuge geschickter Begriffsmanipulationen falsches Bewußtsein erzeugt wird, das den Beschäftigten die Unterwerfung schmackhaft macht, indem man sie als Manifestation der Geschicklichkeit ausgibt. Vor allem muß man sich von der Idee lösen, es könnte eine konzise "Definition" des Begriffs der "sozialen Kompetenz" geben. Wir haben zusätzlich gesehen, daß die in der

⁵² Anderson/Anderson 1985, S. 105.

⁵³ Anderson/Anderson 1985, S. 108.

Literatur übliche Aneinanderreihung von Schlagworten und die wahllose Auflistung menschlicher Fähigkeiten sehr viele extrem subtile Probleme verschleiert und damit der adäquaten Behandlung entzieht. Wie man schon den Auflistungen entnehmen könnte, entstehen in diesem Zusammenhang fast alle Probleme der Philosophie des Handelns, klassische Fragen der Moralphilosophie usw. Diese Fragen *nicht* zu sehen, kann einer adäquaten Behandlung nur gewaltige Hindernisse in den Weg legen. Sie zu sehen, macht die Dinge selbstverständlich nicht einfacher, stellt aber immerhin einen unverzichtbaren Anfang dar. Ich hoffe, auf den vorhergehenden Seiten einen derartigen Anfang gemacht zu haben.

4. Taylorismus der Seele?

Abgesehen von dem Ärgernis, daß der Taylorismus in der sozialistischen Planwirtschaft auf lebhaften Zuspruch stieß, wurde diese von Ingenieuren betriebene Verwissenschaftlichung der Produktion nicht selten als eine weitere Episode in der Geschichte der Zähmung der Arbeiterklasse aufgefaßt. Diese Geschichte ist schon häufig erzählt worden. Der Kern dieser Erzählung ist die Idee eines der Wirtschaft vorgegebenen Menschen-"materials", das den Zielen der Marktwirtschaft entsprechend geformt wurde. Was es zur Zeit der ersten industriellen Revolution noch nicht – oder nur in Ansätzen – gab, war die ideologische Aufbereitung und Überhöhung des Prozesses durch bezahlte Agenten (wie es heute die Betriebswirte und Unternehmensberater sind). Freilich leistete die Religion hier einen wichtigen Beitrag, und bald traten auch Männer wie Ure und Taylor auf den Plan. Schon Taylor gelang es, die schiere Bereitschaft, für Geld alles zu tun, als "Fleiß" zu verkaufen, doch ist klar, daß eine ganze symbolische Industrie bei der Erzeugung herrschender Deutungsmuster ungleich wirksamer sein muß als irgendeine Einzelperson. Für die Arbeitswelt und die Firma dürfte gelten, was Foucault für das Gefängnis festgehalten hat:

"Das Gefängnis ist keine träge Institution, die von Zeit zu Zeit durch Reformbewegungen erschüttert wird. Die 'Theorie des Gefängnisses' war eher eine ständige Gebrauchsanweisung als eine fallweise Kritik – eine der Funktionsbedingungen des Gefängnisses. Das Gefängnis stand immer in einem bewegten Feld, wo es von Projekten, Verbesserungen, Experimenten, theoretischen Diskursen, Zeugenberichten, Untersuchungen wimmelte. Rund um den Kerker herrschte ausschweifender Eifer."⁵⁴

Ein ähnlicher "ausschweifender Eifer" herrscht heute offensichtlich auch rund um die Firma; und auch dieser Eifer bringt eine Art ständiger Gebrauchsanweisung für Unternehmen, für Arbeitstiere und Arbeitsmenschen, hervor. Taylor selbst war nur eine der schrulligsten Figuren im Kontext eines ausgedehnten ideologischen Projekts, durch das endlich die Vernunft in die rohen und ungezügeltten Produktionsprozesse eingebracht werden sollte. Die für die Zwecke der vorliegenden Diskussion wichtigsten tayloristischen Prinzipien waren

1. die Ersetzung von "Faustregeln" durch "Wissenschaft"⁵⁵, und
2. die Entmachtung und symbolische Enteignung der Arbeiter durch die Firmenleitung.⁵⁶

Bei Anwendung dieser und damit verknüpfter Prinzipien würden sich, so Taylor, gewaltige Vorteile für alle Beteiligten ergeben; es käme zur weitgehenden Eliminierung von Ineffizienz und Irrationalität. "Planung" und "Organisation" würden an die Stelle des wildwüchsigen Chaos von einst treten. Diese Perspektive erklärt, warum sich Lenin und die Vordenker der deutschen Industrie von Taylors Gedankengut unwiderstehlich angezogen fühlten.⁵⁷

⁵⁴ Foucault 1994, S. 301.

⁵⁵ Taylor 1983, S. 38.

⁵⁶ Taylor 1983, S. 39.

⁵⁷ Wood/Kelly 1988, S. 180.

Auf totalitäre Regimes (und auf deren Vorläufer) hat der Produktivismus, der Versuch, alle menschlichen Bemühungen dem wirtschaftlichen Prosperieren unterzuordnen, immer sehr anziehend gewirkt. Heute wurden diese Ausformungen des Totalitarismus von seiner neoliberalen Spielart abgelöst. Totalitär gibt sich nun der Markt, und das Unbehagen, das uns heute anlässlich der Lektüre von Taylor erfaßt, könnte in einer Ambivalenz wurzeln, die jener, die sich bei der Betrachtung des Turbokapitalismus und seiner Ansprüche an die arbeitenden Menschen einstellt, artverwandt ist. Man betrachte folgende Passage:

"Die außergewöhnliche Zeitersparnis und die damit verbundene Steigerung der Produktion, die sich für jeden gewerblichen Arbeiter erzielen lassen, wenn alle unnötigen Bewegungen ausgeschaltet, langsame Bewegungen durch schnelle und unökonomische durch ökonomische Handgriffe ersetzt werden, kann nur von jemandem voll gewürdigt werden, der mit eigenen Augen die Resultate mit angesehen hat, die durch eingehendes Studium aller Handgriffe und der notwendigerweise aufzuwendenden Zeit durch einen dazu geeigneten Mann herbeigeführt werden."⁵⁸

Warum sollte man nicht dieser Ersetzung des Langsamen durch das Schnelle und des Unbeholfenen durch die Effizienz die Ablöse der sozialen Tolpatschigkeit durch die soziale Geschicklichkeit nachfolgen lassen? Scheint nicht die Idee, daß auf diese Weise nocheinmal das große Spiel "Wirtschaft" in ein Positiv-Summen-Spiel transformiert werden könnte, nicht nur harmlos, sondern nachgerade anziehend zu sein? Und wie nützlich wäre dann über das "eingehende Studium aller Handgriffe" hinaus die eingehende Untersuchung aller psychischen (und eventuell auch neurologischen) Aktivitäten und Mechanismen, die in die moderne Arbeitswelt einfließen!

Gerade weil soziale Kompetenzen in allen Lebensbereichen notwendig und nützlich sind und in allen Lebensbereichen entstehen können, müssen wir uns fragen, welche sozialen Kompetenzen als *produktiv* wahrgenommen werden; eine Antwort auf diese Frage liefern die Schulungsaufwendungen der Firmen. Aus objektiverer Perspektive ist die Geschicklichkeit des Heiratsschwindlers und des Scharlatans ebenso unproduktiv wie jene des erfolgreichen Intriganten. "Emotionale Kompetenz" ist produktiv, da sie z.B. geeignet sein kann, Streitigkeiten zu de-eskalieren.⁵⁹ "Emotional inkompetent" sind Überreaktionen – gehört dazu auch die Liebe, die zu stürmisch ist, der Haß, der allzusehr lodert? Ist es *inkompetent*, ein kurzes rauschhaftes Leben zu führen, anstelle eines langen und langwierigen? Ist es irrational? Ich weiß die Antwort auf die letztere Frage nicht, doch steht außer Zweifel, daß ein langes (und dabei oft beschwerliches) Leben *produktiver* ist; wir sind wiederum bei einer Version der protestantischen Ethik als Rezept für das gelungene Leben angelangt. Dabei stoßen wir auf ein Paradoxon: Die langfristig orientierte und kalkulierte Ausgestaltung des eigenen Innenlebens soll zur selben Zeit kultiviert werden, da die Zielsetzungen im Wirtschaftsleben immer kurzfristiger werden und die Planungshorizonte schrumpfen. Gleichzeitig hat uns der Individualismus unserer Zeit gelehrt, den Augenblick zu erfassen; die Imperative altmodischer Pflichtethiken haben ausgedient und es ist die letzte dem modernen Menschen verbliebene

⁵⁸ Taylor 1983, S. 24f.

⁵⁹ Goleman 1996, S.143.

Pflicht, mit den eigenen Glücksmöglichkeiten behutsam umzugehen. Verpflichtet sind wir allenfalls noch zu Selbstverwirklichung, während uns gleichzeitig die Arbeitswelt durch die Mangel ihrer subtilisierten Herrschaft dreht. Zweifellos produktiv sind die simplen Tugenden, die in dieser einfachen Form nur mehr von den Hilfskräften eingefordert werden – Pünktlichkeit, Emsigkeit, Verlässlichkeit. Produktiv ist darüberhinaus alles, was kontraproduktive Reibung im Betrieb minimiert – Führungsqualitäten, die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung usw. Auch diese schönen Eigenschaften sollen natürlich in den Dienst der Erreichung der Firmenziele gestellt werden. "Mündigkeit, ja", ist die Devise der Unternehmen, doch sollte sich diese nicht zur Widerspenstigkeit verformen. Gewünscht wird "Mündigkeit in geordneten Bahnen"⁶⁰, wie dies ein befragter Kommunikationstrainer formuliert.

Aus der Sicht der hier betrachteten Orthodoxie sind Spontaneität und Überschwang das Gegenteil von produktiv, also destruktiv. "Jede starke Emotion wurzelt in einem Handlungsimpuls; das Management dieser Impulse ist für die emotionale Intelligenz von grundlegender Bedeutung"⁶¹; so Goleman. Der Weg, der hier nachgezeichnet wird, führt vom Management zum Selbstmanagement, von der wissenschaftlichen Betriebsführung zur Wissenschaft vom Selbst, der *self-science*.

Wie Taylor die Ergonomie in den Dienst der Verwissenschaftlichung der Produktion gestellt hatte, so erleben wir heute in einer zunehmend symbolisierten Arbeitswelt das Eindringen der Verwissenschaftlichung der Kommunikation und der Konfliktbearbeitung; die Förderung der "emotionalen Intelligenz" tritt hinzu, und das Gesamtpaket soll genau dieselben erfreulichen Konsequenzen haben, wie Taylor sie entworfen hat – die Steigerung der Produktivität, die schließlich alle Beteiligten besserstellt. Man soll "the art of critique" lernen, die der "Kunst des Lobens"⁶² nahe verwandt ist. Da treten dann auch Psychoanalytiker und Pastoren auf, die zu Personalberatern geworden sind. Aus allen Lagern (nicht mehr bloß aus jenem der Ingenieure) eilen sie herbei, um am großen Projekt der Disziplinierung der Seele des Arbeitsmenschen mitzuwirken. Das Methodische soll an die Stelle des Spontanen treten, die Selbstzügelung an jene der Außensteuerung. Die Enteignung der symbolischen Ressourcen sieht man sehr deutlich in den Routinen der Bürokratie: Der moderne Polizist reagiert nicht nach Lust und Laune oder nach "Gutdünken"⁶³, sondern aufgrund methodisch erarbeiteter *Formeln*. Dieses "Gutdünken" ist beim Kellner (dem "Restaurantfachmann"), der selbständig entscheidet, wen er bedient, noch ziemlich ausgeprägt. Begriffe wie "*empowerment*" verhüllen eine Mehrdeutigkeit:

- dem Arbeiter sollen die durch den Taylorismus entrissenen Handlungsprovinzen zurückgegeben werden; er soll mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit (wieder)bekommen. Taylor hatte unablässig gegen das Chaos, das durch die Verfolgung des "Gutdünkens" (nicht durch jene des persönlichen Vorteils) angerichtet wurde, polemisiert. Taylor glaubte nicht an den Liberalismus à la Smith und Hayek, demzufolge die Handlung-

⁶⁰ 18.

⁶¹ Goleman 1996, S. 143.

⁶² Goleman 1996, S. 153.

⁶³ Taylor 1983, S. 40.

gen *unwissender* Einzelpersonen durch evolutionäre Mechanismen in segensreiche Institutionen transformiert werden.

- zweitens bedeutet die Verwissenschaftlichung des sozialen Umgangs, daß mit der einen Hand zurückgenommen wird, was mit der anderen gegeben wurde; dies vor allem dann, wenn die "Wissenschaft" in Form der Standardisierung einherkommt. Andererseits hat Verwissenschaftlichung auch andere Konsequenzen, sie führt zu erhöhter Reflexivität und zum lustvollen Spiel mit sozialen Konventionen, zu den mannigfachen Geschicklichkeitsspielen der Verkäufer und der Trickbetrüger.

Die von Taylor emsig vorangetriebene Entmachtung bedeutete die Einrichtung bürokratischer Kontrollsysteme (etwa von "Generalinspektoren"⁶⁴, die die Kugelprüferinnen kontrollierten) mit Befehlsketten und hierarchischen Strukturen – "Überlassen Sie das Denken den Pferden!" hieß es bei der deutschen Wehrmacht. Die Standardisierung des Verhaltens ist in die Idee des *Regelvollzugs* eingebaut und kann durch die stärkere Betonung sozialer Kompetenzen nur auf Territorien ausgedehnt werden, wo zuvor noch Reste von Autonomie und Spontaneität bestanden haben. Es kommt so zur Herrschaft verinnerlichter Verhaltensskripts, die erlernt werden müssen und deren Anwendung so lange überwacht werden muß, bis sie "in Fleisch und Blut" übergehen. In manchen Kontexten sind es die offiziellen und inoffiziellen Sozialisationsmechanismen von Institutionen, die diesen Prozeß in Gang halten; häufig jedoch erwirbt man die relevanten Handlungsrezepte in den Konfliktseminaren und aus der Lektüre der Zeitgeistmagazine; diese belegen, was *Reflexivität* und *Reflektiertheit* bedeuten können – sie heben die Auseinandersetzung auf eine neue Ebene, und man kann dann jene Fehler vermeiden, die aus der impulsiven Handhabung einer Situation entstehen können. Es entsteht so ein anti-impulsives und manipulatives Verhaltensprogramm, das der Subtilisierung der Herrschaftsverhältnisse in Alltag und Arbeitswelt zugrundegelegt werden kann. Die Parallelen zwischen der Familie und dem Betrieb sind dabei nicht nur für die Analyse der "Betriebsfamilie" relevant, sondern auch für das Verständnis der bürokratischen Großfirma. In der Familie ist die *Gewalt* out oder wird zumindest strenger verfolgt als früher; doch die Kämpfe um die Dominanz haben sich dadurch nicht aufgehört, sowenig wie die Ausübung von Macht. Waren einst die körperlich Stärkeren bei familiären Auseinandersetzungen im Vorteil, so zählen heute eher symbolische Kunstfertigkeiten. Das *Ende der Konflikte* ist weder in der Familie noch am Arbeitsplatz abzusehen. Freilich rücken bei hohem Konkurrenzdruck die Firmenleitung und die Firmenbelegschaft enger zusammen, doch der Wettbewerb um das schiere Überleben kann sich so nur verschärfen. Während innerhalb der Firma die Höflichkeit ausbricht, herrschen zwischen den Unternehmen die Regeln einer nur mangelhaft pazifizierten Kriegsführung. Was Gemeinheit, Erpressung und Verrat bedeuten können, das lernt man so (nicht nur) im Außenverhältnis; wo naive Menschen vor allem die Heimtücke am Werk sehen, dort möchten Goleman und Gardner eine spezifische Form der "sozialen Intelligenz" wahrnehmen. Ich glaube nicht, daß durch derartige Sprachregelungen viel gewonnen werden kann; verloren gehen kann dabei allerdings die empirische Adäquatheit der Analyse. Wie sollte dies bei einem Ansatz Wunder nehmen, dem zufolge sich jeder Idiot für klug halten

⁶⁴ Taylor 1983, S. 94ff.

kann, solange er nur erfolgreich und gut drauf ist (wir begegnen hier dem Forrest Gump-Modell der sozialen Kompetenzen). In einer hochkompetitiven Welt mit Knappheiten steigt die Wahrscheinlichkeit, daß einem die Gemeinheit lebfrisch gegenübertritt. Wer (wie Goleman) glaubt, daß der *Zorn* eine unangemessene, atavistische Reaktion ist, der braucht sich nur vorzustellen, daß er einer besonders gemeinen Bürointrige zum Opfer gefallen ist, und der Zorn wird ihm sehr rasch als eine wesentlich akzeptablere Emotion erscheinen. Viel wirksamer als die bloße Vorstellung ist hier die gelebte Erfahrung, die heutzutage immer häufiger gemacht wird, sonst wäre ja der Neologismus "mobbing" nicht eingeführt worden. Golemans Buch ist die Bibel der Angepaßten, der Würmer, denen alles genommen wurde, der Stolz und die Würde und die Aufrichtigkeit, und die nun eines Rationalisierungssystems bedürfen, um diese unerträgliche Wahrheit vor sich selbst zu verhüllen; auch die Wut gegenüber den Arbeitsbedingungen wird in diesem Denksystem vielleicht illegitim, ganz sicher aber wird es unklug, sie auszuleben. Goleman zitiert in diesem Zusammenhang einen tibetanischen Weisen, der über den Zorn sagt: "Don't suppress it. But don't act on it."⁶⁵ Offen bleibt, wie derartige feinkalibrierte Leistungen des Selbstmanagements erbracht werden sollen.

Für Auseinandersetzungen liefert jedoch Goleman allerlei Rezepte: So meint er, diverse Abwiegelungstechniken müßten *immer wieder geprobt werden*, da das "emotionale Hirn" auf Routinen zurückgreift, die in der frühesten Kindheit erlernt wurden.⁶⁶ Teil des Selbstmanagements ist auch die Messung der eigenen Pulsfrequenz, eine Vorgangsweise, die unser Autor "ehrgeizigen Paaren" vorschlägt;⁶⁷ viel ehrgeiziger und noch besänftigender wäre es wohl, den Puls des Partners oder der Partnerin zu messen. Auch ein "time out" kann verlangt werden, als wäre ein Ehekrach ein Basketballspiel: Der Prozeß der Konfliktentschärfung kann gefördert werden, wenn man diese Pausen zu aerobischen Übungen oder zu Anwendungen von Entspannungstechniken nutzt.⁶⁸ Es ist dies eine nachgerade bizarre Vision des Ehelebens; erhöhte Selbstaufmerksamkeit verbindet sich hier mit dem Willen zum Spielerischen und verwandelt den Konflikt in ein sorgfältig orchestriertes Schauspiel. Allerdings wäre auch eine weniger schmeichelhafte Interpretation denkbar, die uns auf die Kehrseite dieser Medaille verweist, auf deren einen Seite die Explizitheit und die bewußte Dramaturgie eingraviert ist – auf einen Bierernst, der das Beziehungsleben mit einem schweißtriefenden Eifer gestaltet, als *Arbeit*, die von "sinnvoll" genutzten Pausen unterbrochen wird. Das Ehepaar, das Golemans Rezepten nachlebt, ohne dabei in Gelächter auszubrechen, ist gekennzeichnet von einem massiven Manko an Subtilität. Der fehlende Sinn für Subtilität und Ironie ist – ganz wie der fehlende Sinn für Humor – eine Störungsquelle der Interaktion. Diese literarischen Fähigkeiten sind offenkundig *nicht* lehrbar, sowenig es die Feinfühligkeit ist, die in der Verletztheit wurzelt. In einem sehr vernünftigen Sinn ist Leid gut für die Seele; auch Goleman zitiert in diesem Zusammenhang Camus,⁶⁹ ohne sich allerdings über die Konsequenzen dieser Einsicht allzusehr den Kopf zu zerbrechen. Tatsächlich stammen manche der höchsten Leistungen

⁶⁵ Goleman 1996, S. 65.

⁶⁶ Goleman 1996, S. 147.

⁶⁷ Goleman 1996, S. 144.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Goleman 1996, S. 164.

sozialer Kompetenz aus dem Leid und dessen reflexiver Verarbeitung, im Gegensatz zum hirnlosen Optimismus des "positiven Denkens". Auch diese Leistungen, die uns Einsichten in die *conditio humana* liefern, sind nicht wirtschaftlich produktiv. Goleman und alles, was dazugehört, hofieren einer äußerst *flachen* Persönlichkeit; diese flache Person ist natürlich am besten geeignet, die Ziele einer Fabrik zu fördern. Man vergleiche die Agonie, die aus der Religiosität entstehen kann und die Graham Greene und Legionen anderer Autoren den Stoff geliefert hat; dafür ist heute wenig Platz, so wenig wie für das Streben nach Integrität oder Spiritualität. Es ist dies ein Verlust des *Selbst* in einem strukturellen Sinn, der unterstellt, daß das Leben von Menschen rund um zentrale Anliegen organisiert ist, die einer Biographie einen Inhalt und der Person einen stabilen Kern verleihen. An die Stelle dieser überholten Anliegen und Ziele tritt die gesunde Seele im gesunden Körper, die nach Wohlbehagen – nach "*wellness*" – und Vergnügen strebt. Und "*wellness*" ist auch jene Verfassung, in der man der Arbeitswelt den größten Nutzen stiften kann.

Der "sozial kompetente" Mensch der amerikanischen Wissenschaftsliteratur, der "emotional Intelligente" zielt auf das *gelungene Leben*, allerdings auf eine sehr platte Version davon. Wir sehen uns konfrontiert mit den Hausbackenen, den nützlichen Rädchen im Weltengertriebe, kurz den *Pflichtbewußten*, wie auch an einer Stelle eingeräumt wird – sie sind "socially poised, outgoing and cheerful, not prone to fearfulness or worried rumination"⁷⁰. Was einem Zweig der Psychologie hier als Intelligenz erscheint, das war in der amerikanischen Belletristik immer das Paradigma des optimistischen Schwachkopfes, der zum Grübeln zu *dumm* ist.

Eine Erziehungswissenschaftlerin der Universität Boston meinte, im Zuge einer Untersuchung erfolgreicher amerikanische Hochschulabsolventen die "Pflichtbewußten" entdeckt zu haben,⁷¹ und setzte diese gleich mit Leuten, "die es verstehen, innerhalb des Systems zu reüssieren". Dies illustriert sehr deutlich, was aus der Idee der "Pflicht" geworden ist. In der traditionellen Gesellschaft existierten so z.B. familiäre Loyalitäten, die kaum verhandelbar waren. Loyalitäten werden allerdings heutzutage genauso als Behinderung aufgefaßt wie die Solidarität. Wir haben heute alle gelernt, vor allem mit uns selbst "solidarisch" zu sein. Tatsächlich ist die Unterordnung des gesamten Lebensplans unter die eigenen Karriereziele nichts anderes als ein schäbiger Egoismus, der von einer zunehmend totalitäreren Arbeitswelt geschickt ausgebeutet wird.

Dieser Totalitarismus äußert sich in verschiedenen Abstufungen. Am unteren Ende des Statusgebildes findet sich häufig eine stärker *instrumentelle* Haltung gegenüber der Arbeit; diese erzeugt die Gefahr, daß nach den Arbeitgebern nun auch die Arbeitnehmer davon abgehen, ihren Teil des impliziten Kontraktes einzuhalten. Es entstehen dann Anreizsysteme wie jenes im Lebensmittelhandel, wo eine Prämie ausbezahlt wird, wenn man im Jahr nicht länger als insgesamt 12 Tage im Krankenstand war. Zusammen mit der Drohung der Arbeitslosigkeit verhindern nun finanzielle Anreize und Sanktionen, daß die Arbeitskräfte sich

⁷⁰ Goleman 1996, S. 9.

⁷¹ Goleman 1996, S. 35.

durch die Erbringung von zuwenig Leistung bereichern. "Intrinsische" Motive bleiben dabei auf der Strecke; die hektische Betriebsamkeit der Selbständigen, die kaum jemals krank sein dürfen, kann durch die "Intrapreneur"-Strategie, wie man sie bei den Tankstellenpächtern findet, erzeugt werden – wie überhaupt der Appell an die "Eigenverantwortung" und "Selbstbestimmung" dazu dienen kann, aus Unselbständigen das Maximum an Leistung herauszuholen. Kurz gesprochen bedarf es der sozialen Kompetenzen auch, um sich innerhalb des Geflechts der informellen Normen und impliziten Kontrakte, die in der Firma die Erbringung von Leistungen umschreiben, bewegen zu können, ohne unliebsam aufzufallen. Kompetenz ist dann das Resultat der Sozialisation in einem komplexen sozialen Feld, wobei nicht nur die Erwartungen der Geschäftsleitung, sondern auch jene der übrigen Ensemblemitglieder zu berücksichtigen sind. Implizite Kontrakte und informelle Konventionen sind ein Relikt (und zwar ein unverzichtbares) aus den Zeiten, als "high-trust" noch wesentlich weiter verbreitet war, als es heute ist, und als vieles noch über den Daumen gepeilt wurde. Man konnte es sich leisten, bei einer konkreten Transaktion etwas schlechter auszusteigen, da auch der Transaktionspartner über den Daumen peilte und man darauf *vertrauen* konnte, daß *er* beim nächsten Mal schlechter aussteigen würde. Allerdings besteht ein interessanter Konflikt zwischen der Idee der stärkeren Verbreitung einer entfremdeten instrumentellen Haltung auf seiten der Arbeitskräfte einerseits, und der Vorstellung einer *Totalisierung* der Arbeitswelt vor allem aufgrund der Ansprüche und der Erwartungen der Arbeitgeber und der damit verbundenen Einladung des Personalwesens andererseits, "sich selbst" in den Produktionsprozeß einzubringen. Eine einfache Möglichkeit wäre das Überschwappen eines herrschenden Musters der Selbstpräsentation aus der Arbeitswelt in die Freizeit. Hierher gehören die bekannten Karikaturen der Buchhalter und der Lehrer und das "standesgemäße" Verhalten der Beamten. Was hier geschieht, ist, daß Authentizität und Spontaneität der Berufsrolle zum Opfer fallen. Umgekehrt gab es immer auch ein "standesgemäßes" Verhalten für die Unterschicht – selbstgewuzelte Zigaretten, Bier, aggressive Heterosexualität, usw. Anlässlich der Disziplinierung der Arbeiterschaft ging es darum, den Leuten einzutrichtern, daß dieser unordentliche Kerl (dieser Mr. Hyde) an den Fabrikstoren abgegeben werden mußte. Wie die Korrektheit der pflichtgetreuen Beamten auf deren lebensweltliches Verhalten ausstrahlte und so einen zivilisierenden und pazifizierenden Einfluß ausübte, so wäre denkbar, daß auch die Arbeiterschicht durch die Ausweitung der Anforderungen an die "sozialen Kompetenzen" einem neuen Schub der *Verbürgerlichung* unterworfen ist, der sich inner- und außerhalb der Arbeitswelt bemerkbar macht.

Diese Verbürgerlichung wird im allgemeinen als Mechanismus des *Zwanges* empfunden werden, solange der Zwang noch nicht "nach innen" gewandert ist. Andererseits ist die Distinktion zwischen dem Selbst und der Fassade in unseren Intuitionen tief verwurzelt. Es würde uns ziemlich hohe Kosten verursachen, wenn das Private vom Öffentlichen in einem solchen Ausmaß unterwandert wäre, daß wir nichteinmal zuhause mehr "wir selbst" sein können – also jemand anderes als der Diplomat, der sich gekonnt auf dem glatten Parkett des öffentlichen Lebens bewegt. Exzessives Rollenspiel und allzuviel Methode in der Interaktion ist anstrengend; es wäre schlimm, wenn die Ausweitung der sozialen Kompetenzen nun unser

ganzes Leben mit einer gewaltigen Fracht der Reflexivität und der Sozialtechnik belastete. Vor allem kann ich mir nicht vorstellen, daß die Arbeiter in der Automobilfertigung sich allzurasch dem Sozialtypus der therapierten Latzhosenträger annähern könnten. Ihr "Fortschritt" und ihr symbolischer "Aufstieg" kann nur ein eingegrenzter sein – etwas weniger Flüche, etwas weniger Alkohol, kurz, etwas weniger von allem, was Spaß machte und den ungezügelten Impulsen entsprang. Zügelung ist tatsächlich das, was das Militär als erstes vollbringen muß; das Ergebnis sind dann standardisierte Formen des Handelns – "Herr Stabswachtmeister, Schütze Zilian meldet sich mit einer Frage!" Es sind dies Rituale, die dem Zivilisten absurd und fremdländisch erscheinen – entsprechend hoch ist der Sozialisationsaufwand, den derartige Institutionen treiben müssen. Erlernte Routinen – die umschreiben, wie man z.B. in einer Unterhaltung an die Reihe kommt – müssen zerstört werden. An ihre Stelle treten genau reglementierte Handlungen, durch die Rahmungen und Anfang und Ende von Interaktionen unzweideutig markiert werden. Schon das Schulkind muß *aufzeigen*, will es seinen Beitrag zum Geschehen anbringen; dies hat natürlich seinen guten Grund, der im Bedürfnis nach Ordnung und Disziplin wurzelt. "Alternative" Bildungsansätze werfen derartige Reglementierungen bekanntlich über Bord – so gut das eben geht. Die Herstellung von "Ordnung" nimmt lediglich vorweg, was später in elaborierterer Form in militärischen und para-militärischen Kontexten geschieht. Man vergleiche hier Wolfgang Stangl zur Ausbildung der Polizei:

"Aber wie sollte man die Ausbildung in Form und Inhalt sonst verstehen, wenn nicht als Gehorsamstraining? Ist nicht der Frontalunterricht, über den die Beamten so sehr klagen, die rechte Form, um diesen Gehorsam einzuüben? Geht es hier nicht um monatelanges 'geistiges Exerzieren', um das Auswendiglernen von Gesetzen, die man in dieser gelernten Form sogleich nach der Prüfung wieder vergißt? Um die mühsame Aneignung von Wissen, von dem man zugleich weiß, daß es mit dem 'wirklichen Polizistenleben' nur wenig zu tun hat? Werden die Kursteilnehmer während der Ausbildung nicht psychisch 'geschliffen'?"⁷²

Die "geskriptete" Interaktion der Klöster und Armeen ist zweifellos dem Gehorsam in Form der Regelkonformität unterworfen, doch haben diese Drehbücher wesentlich weitreichendere Funktionen: Indem sie einen Keil zwischen die Alltagserfahrung und die Regeln der Sonderwelten bürokratischer Institutionen treiben, soll Verhalten auf eine Weise strukturiert werden, die den Zwecken der Institution entspricht. Man lernt im Polizeiunterricht nicht nur den Gehorsam, sondern auch, wie man zum Beispiel auf einen Bestechungsversuch zu reagieren hat, ohne sich selbst und die Polizei zu kompromittieren; ganz so lernen Reisende aus dem Baedeker, wie sie sich in fernen Ländern – auch im eigenen Interesse – zu benehmen haben. Wir sehen, daß "Totalisierung der Arbeitswelt" nicht nur bedeutet, daß die Arbeitswelt ihre Ansprüche ausdehnt, sondern auch, daß die Normen der Arbeitswelt sich hinlänglich von jenen der Alltagswelt *unterscheiden*, sonst wäre eine solche "Ausdehnung" ja gar nicht möglich. Das *Ergebnis* der Totalisierung wird natürlich darin bestehen, daß die Normen der Arbeitswelt zu jenen des Alltags werden. In dieselbe Richtung wirken die Bemühungen, "Mitarbeiterorientierung" dadurch zu beweisen, daß der Versuch unternommen wird, die

⁷² Stangl 1993, S. 109.

"privaten" Fähigkeiten des Arbeitnehmers (z.B. bei der Organisation des Hausbaus) für den Betrieb nutzbar zu machen. Die daraus sich ergebende Konsequenz, so ein Beobachter, liegt auf der Hand: "Die für den Arbeitsvertrag bislang konstitutive Trennung von Arbeitskraft und Person muß aufgehoben oder zumindest aufgeweicht werden."⁷³ Der Sozialisationsaufwand der totalen Arbeitswelten kann durch allmähliche Einübung oder informelle Anlehre – wenn z.B. ein erfahrener Polizist einen Jungpolizisten auf der Streife begleitet – oder auch durch konkretes und formelles Einschulen geleistet werden. Zur Erläuterung der Idee der "totalen Arbeitswelt" können wir vorerst zu Erving Goffman zurückkehren.

Goffmans Begriff der "totalen Institution" bezieht sich auf Irrenhäuser, Gefängnisse, Internate, aber auch auf Schiffe und Ölbohrinseln – die Idee einer "totalen Berufswelt" ist so bei ihm vorweggenommen. Totale Arbeitswelten gibt es nicht nur in der Gastronomie; auch die Bauarbeiter auf Montage werden in ähnlicher Weise durch ihren Arbeitsalltag vereinnahmt, durch die Arbeitszeiten, das hastig verzehrte Mittagessen in der Kantine – oder auch am Straßenrand –, die Massenquartiere, wo alte Sardinendosen als Aschenbecher dienen. Wie in Goffmans totalen Institutionen sind hier die Grenzen zwischen Schlaf, Spiel und Arbeit aufgehoben oder zumindest verwischt.⁷⁴ So auch bei der Saisonarbeit in der Gastronomie, wo diese wechselseitige Durchdringung von betrieblichen Faktoren bestimmt ist – ragt zu Beginn der Saison die Freizeit noch in die Arbeit hinein, dann überwuchert während der Hochsaison die Arbeit den ganzen Tagesablauf. Das expressive Repertoire ist streng reglementiert; das reicht vom Lächeln bis zur Kleidung. Des einen Gefängnisluft ist des anderen Trachtenjopperl. Die hier vorgeschlagene Idee ist nun, daß die *gesamte Arbeitswelt* zu einer totalen Veranstaltung wird und daß sie dabei die verschiedenen Arbeitnehmergruppen durch verschiedene Mechanismen an sich fesselt. Ob die Lebensform dieser totalen Arbeitswelt dann auswandert, oder ob Arbeit und Freizeit gemeinsam neu strukturiert werden, ist eine offene – und eventuell müßige – Frage. Jedenfalls leuchtet ein, daß wir es hier mit einem Prozeß des Umbruchs zu tun haben, der eben deshalb Kosten erzeugt; wenn die Verbürgerlichung der Arbeiterschaft abgeschlossen ist, dann werden sich die Arbeiter als Bürger in einer bürgerlichen Welt ziemlich ungezwungen benehmen können.

Sie werden dann auch die Ressourcen erlangen, die es Arbeitskräften gestattet, zur Arbeitswelt *auf Distanz* zu gehen. Der Kellner bespricht manche Dinge mit den Gästen, andere wiederum nur mit seinen Freunden. Der Arbeitswelt *nicht* als Person zur Verfügung zu stehen, heißt, jene Distanz zu ihr zu wahren, wie sie auch in der Professionalisierung zum Ausdruck kommt. Das geübte Lächeln der Rezeptionistin gilt nicht dem Mann, der vor ihr steht, sondern dem Gast. Es scheint nun, als würde die Methodisierung der Interaktion die Wahrung dieser Distanz erleichtern. Sozialtechnik mag der Feind der authentischen Kommunikation sein, ist jedoch die ideale Voraussetzung einer erfolgreichen Berufstätigkeit und ein hervorragendes Mittel der Distanzierung des Selbst von der Arbeit und damit ein Gegenmittel gegen die totalitäre Vereinnahmung durch die Arbeitswelt. Sozialtechnik vergrößert zwar die

⁷³ Moldaschl 1997, S. 101.

⁷⁴ Goffman 1972, S. 17.

Gefahr, daß die Freizeit zur Arbeit wird, gestattet aber umgekehrt die Einnahme einer Haltung, die die Arbeit instrumentalisiert. Taylorisierung bedeutet die Fortreglementierung der Spontaneität und der Authentizität, unter anderem durch explizite Skripts; gerade letztere gestatten es jedoch, die Einbringung des Selbst in die Arbeit zu reduzieren. Dabei nimmt allerdings eine spezifische Form der Entfremdung zu; das sollte nicht unbedingt als Verlust gesehen werden. Wenn wir in der Arbeit zu Rollenspielern werden, dann kann das mühsam sein, ebenso aber auch amüsant – immer jedoch ist es reflektiert. Die Totalisierung des Lebens durch die Arbeit würde sich zum Beispiel darin zeigen, daß die Rezeptionistin *jeden Mann* so anlächelt, als wäre er ein zahlender Gast. Der Kommerzialisierungseffekt bedeutet nicht nur, daß immer mehr *Aktivitäten* aus dem informellen Sektor in die Ökonomie auswandern, sondern auch, daß Menschen selbst zur Ware werden, abgepackt, etikettiert und jeder mit seinem eigenen Preis. In einer Tradition, die von David Riesman über William H. Whyte, Erich Fromm und Karen Horney bis zu Goffman reicht, wurde der neue amerikanische Mensch als Geschöpf einer strukturellen Veränderung der industrialisierten (und später auch tertiarisierten) Gesellschaft entworfen – von der Produktion zum Konsum, von der kleinräumigen Gemeinschaft hin zu riesigen Organisationen und Bürokratien, von einer relativen Friedfertigkeit hin zu einer fast kriegerisch zu nennenden Gesellschaftsverfassung.⁷⁵ Der neue Mensch ist begierig darauf, mit anderen gut auszukommen; er organisiert sein Privatleben in Anlehnung an die Bedürfnisse großer Organisationen, und er versucht permanent, sich anderen zu verkaufen.⁷⁶ Im Gefolge verlor der neue Mensch seine Fähigkeit, spontan zu empfinden, sogar die Fähigkeit, zornig zu werden.⁷⁷ So Lasch unter Berufung auf Fromm; natürlich ist das eine Übertreibung, sonst würde es der Ermahnung des oben zitierten tibetischen Weisen nicht bedürfen, der uns dazu auffordert, auch die letzten Reste von Emotion zu bezähmen.

Wenn nun jene Techniken der Selbstinszenierung, die es uns ermöglichen, in der Arbeit Rollendistanz zu beweisen und ihr unser "Selbst" vorzuenthalten, in die Alltagswelt überschwappen, dann entsteht jene blasierte Reflektiertheit, aus deren Perspektive *alles* zum Spiel wird – und alles, was man ist (und mehr noch das, was man hat) in Spieljetons für diverse soziale Glücksspiele transformiert wird. In stark vermarktlichen Gesellschaften stellt sich also die Frage nach der Totalisierung der Arbeitswelt in sehr vielschichtiger Weise. Bekannt ist weiters, daß die "vergemeinschaftende Personalpolitik" des totalitären Staates ebenfalls mit einem gewaltigen Konformitätsdruck und mit der Überwachung des Freizeitverhaltens verknüpft war; doch wie kann es in der pluralistischen und demokratischen marktwirtschaftlich verfaßten Gesellschaft zu Phänomenen kommen, die diesen historischen Beispielen auch nur entfernt ähneln? Einen Teil der Antwort liefert der Verweis auf jene Arbeitslosigkeit, die es bei den Nazis und im realen Sozialismus nicht gab bzw. geben durfte. Der soziale Ausschluß erfolgte dort über andere Mechanismen, z.B. über die Kriminalisierung der Obdachlosigkeit. Der Umgang mit den Obdachlosen war gnadenlos, doch ist deren Zahl in den heutigen

⁷⁵ vgl. Lasch 1978, S. 63.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Lasch 1978, S. 64.

USA wesentlich höher; das heißt nichts anderes, als daß die Integrationskraft der "Volksgemeinschaft" ziemlich hoch war, wie es zu einer strengen Innen-Außen-Segmentierung paßt. Die Schließungs- und Ausschlußmechanismen der modernen Demokratien sind natürlich weniger brutal, wenn auch noch immer ziemlich einschneidend. An die Stelle der physischen Vernichtung tritt in der demokratischen Konkurrenz- und Leistungsgesellschaft der "bürgerliche Tod" der maximalen Entehrung. Daß der Kerker der totalitären Gesellschaft durch den Kerker des Produktivismus abgelöst wurde, kann auch den Arbeitskräften, deren soziale Kompetenzen verbessert werden sollen, nicht verborgen bleiben; zumindest fällt es ihnen "... schwer, all das Gerede über das 'wertvolle Humankapital' einerseits und die anscheinend wahllosen Kürzungen andererseits, auf einen Nenner zu bringen."⁷⁸ Der Eindruck einer gewissen Doppelzüngigkeit der unternehmerischen Rhetorik muß angesichts von ständigen betrieblichen Rationalisierungen, Standortverlegungen und Massenarbeitslosigkeit mit einiger Zwangsläufigkeit entstehen.

Es wäre überraschend, wenn dieser Doppelzüngigkeit in der Erfahrung der psychisch taylorisierten Arbeitskräfte nichts entspräche. Die ideologiekritische Position muß in irgendeiner Weise in deren Erfahrung verankert sein. Tatsächlich wurde in einer deutschen Automobilfirma einem "in hohem Maß verhaltensnormativ angelegten"⁷⁹ Qualifizierungsprogramm der wenig schmeichelhafte Vulgonaame "Umerziehungslager" verliehen. Auch die beobachteten Metallarbeiter bewiesen ein Sensorium für die falschen Töne des ihnen vorgeführten Videomaterials. Gezeigt wurde ein Film, in dem ein Vorgesetzter versuchte, das Selbstwertgefühl einer Mitarbeiterin zu "erhalten oder zu stärken", indem er sie mit Komplimenten überhäufte. Der Stil wird durch folgenden Ausschnitt aus dem Skriptum illustriert:

"Danke, daß Sie mir das erläutert haben. Jetzt kann ich nachvollziehen, wieso Ihre Sorgfalt nachgelassen hat. Aber Sie sind sich wahrscheinlich auch bewußt, wie wichtig es nach wie vor ist, Ihre Leistung wieder auf den gewohnten Stand zu bringen." (...) "Aufgrund der Qualität Ihrer Arbeit auf anderen Gebieten bin ich zuversichtlich, daß Sie es auch hier schaffen, Ihre Leistung zu verbessern."⁸⁰

Die Seminarteilnehmer (ganz wie der Beobachter) fanden den Interaktionsstil des Vorgesetzten "übertrieben" und "schleimig".⁸¹ Es ist bemerkenswert, daß die Versuche der amerikanischen Autoren, die Teilnehmer für fortgeschrittene Sozialtechniken zu begeistern, derart spektakulär scheitern können. Das Videomaterial stammt aus den USA und wurde in Deutschland synchronisiert. Es spielt nicht nur in einem white-collar-Milieu, das den Metallarbeitern ziemlich fremd ist, sondern stellt auch eine kulturspezifische Vorliebe für diplomatische Vorgangsweisen und Techniken der Selbstinszenierung zur Schau, die bei den Teilnehmern nur schwerlich auf Verständnis stoßen können. Gemeinsam mit den Modeströmungen der "Unternehmensphilosophie" kommen auch die Schulungsunterlagen aus den USA nach Europa, und beide wirken gleich unglaubwürdig. Eingeräumt sollte allerdings werden, daß es

⁷⁸ Hamel/Pralahad in Beyer/Müller 1997, S. 78.

⁷⁹ Moldaschl 1997, S. 119.

⁸⁰ DDI 1997, S. 6.

⁸¹ BP2.

nicht das Ausbildungsziel derartiger Schulungsmaßnahmen sein kann, die Teilnehmer in die Lage zu versetzen, die geschmeidigen Charaktere in den amerikanischen Videos zu *imitieren*. Die Veranstaltung dient – vermutlich – dazu, den Teilnehmern bestimmte, ihnen bereits bekannte Verhaltensmaximen *in Erinnerung zu rufen* und damit die Wahrscheinlichkeit ihrer Durchsetzung innerhalb der Firma zu erhöhen. Die *Fremdheit* des Lehrmaterials kann zwar offensichtlich keine Stärke der Schulungsmaßnahme darstellen, wird aber von der involvierten Personalabteilung – vermutlich aus Kostengründen – in Kauf genommen. Zu überlegen wäre, ob es nicht gelingen könnte, durch geschickte Interventionen in der Schulungsmaßnahme diese Fremdheit in eine Ressource zu transformieren.

Unglaublich aus der Perspektive von Arbeitskräften mit geringer formaler Bildung ist wohl auch das "multikulturelle Modell" der Unternehmensführung; dessen Verheißung kann bei den lokalistischen Arbeitskräften nur zwiespältige Wirkungen auslösen. Auch sie haben verstanden, daß die Offenheit gegenüber allen potentiellen Beschäftigten auf eine Aufblähung des Arbeitskräfteangebots hinauslaufen muß, die ihrerseits der Unternehmerseite alle Trümpfe in die Hand gibt; so kann etwa sowohl bei der Personalrekrutierung als auch im Betrieb selbst nach Herzenslust selektiert (und selbstverständlich diskriminiert) werden. Gertraude Krell freut sich zwar darüber, "... daß die multikulturelle Organisation erklärtermaßen nicht sexistisch und rassistisch"⁸² ist, muß allerdings einräumen, daß auch unter den derzeitigen Bedingungen der zeitgeistig aufgemotzten Managementkonzeptionen "... die Frage, nach welchen Kriterien die soziale Schließung erfolgt und wo die Trennlinien verlaufen ... eher noch wichtiger geworden"⁸³ ist. In der Tat; und die Vermutung liegt nahe, daß auch die kosmopolitische Firma ihre Grenzen des Tolerierbaren ziehen können wird. Man muß sich das Ganze vorstellen wie eine multikulturelle Disco, wo trotz aller spezifisch fokussierten Toleranz sehr viele Gruppen nicht geduldet und eher diffuse Ausschlußmechanismen wirksam werden. Es wäre auch ein wenig überraschend, wenn ausgerechnet das moderne Unternehmen zum neuen Jerusalem einer besseren Welt, bevölkert von besseren Menschen, werden sollte. Die Idee, daß sich die Tugend der Personalentscheidenden (u.a. aus Profitinteresse) in bisher unbekannte Höhen steigern wird, erscheint mir unplausibel. Wahrscheinlicher ist es da schon, daß die Arbeitskräfte ihrerseits tugendhafter handeln werden müssen. Dies bedeutet für diejenigen, die sich auf den unteren Ebenen befinden, daß sie der *Bedeutung* der Pünktlichkeit und Verlässlichkeit in der Arbeitswelt durch den Beweis von "Sekundärtugenden" Rechnung tragen müssen. Für die leitenden Angestellten hingegen hat die totalisierte Arbeitswelt andere Vorkehrungen getroffen. Eine interessante Illustration liefert die Abschaffung der Stechuhr bei IBM. Eine Zeitungsmeldung hielt dazu fest: "Die Geschäftsführung hat sich in den laufenden Tarifverhandlungen mit ihrer Forderung durchgesetzt, daß die Arbeitszeit der Beschäftigten nicht mehr erfaßt werden soll." Der Eindruck der Absurdität, der in diesem Zusammenhang entsteht, verfliegt relativ rasch, wenn man sich vor Augen hält, daß solche Phänomene lediglich signalisieren, daß altmodische Kommandostrukturen durch Formen der

⁸² Krell 1997, S. 63.

⁸³ Ibid.

"indirekten Steuerung" der Belegschaft ersetzt werden;⁸⁴ letzteren gelingt es, auch "maßlose Leistungsansprüche" durchzusetzen, ironischerweise unter aktiver Mitwirkung der auf diese Weise Ausgepreßten. Es ist unübersehbar, daß an dieser Stelle die Kategorie des "falschen Bewußtseins" wiedereinmal ihre Geltungsansprüche anmeldet (vgl. Kapitel 7). Die Totalisierung der Arbeitswelt verbindet sich mit dem Taylorismus der Seele zu einer Verengung und Standardisierung des Verhaltens bei gleichzeitiger Verflachung und "Verwissenschaftlichung". Hinzu treten Ansprüche der "Betriebsfamilie", die die den zugehörigen Imperativen Unterworfenen als weitgehend machtlos erscheinen lassen und dem Emanzipationsschub unserer Tage direkt zuwiderlaufen. Es entstehen so Abhängigkeiten, die den Abhängigkeiten in der traditionellen Familie kaum nachstehen. Christoph Deutschmann hat das Thema in seiner Betrachtung des "Arbeitsbienen-Syndroms" in Japan angeschnitten. Einleitend stellte er dabei folgendes fest:

Die Besonderheiten der Arbeitszeit in Japan beschränken sich jedoch nicht auf die meßbaren Aspekte (Der durchschnittliche Fabrikarbeiter kam in Japan 1985 auf 2168 Stunden, in den USA auf 1924, in Großbritannien auf 1952 und in Deutschland auf 1659). Die statistische Erfassung der Arbeitszeit setzt eine wirkliche Welt voraus, in der die Arbeitsstunden durch verschiedene technische und organisatorische Hilfsmittel, wie z.B. Zeiterfassungsgeräte, Arbeitspläne, Leistungskontrollen usw., von der arbeitsfreien Zeit eindeutig geschieden sind. Der wirkliche Arbeitsrhythmus weicht immer in gewissem Ausmaß von den formellen Vorschriften ab, doch in Japan ist diese Abweichung besonders groß. Wie in japanischen Unternehmen die Formalisierung der Positionen und Rollen in der Organisation wesentlich weniger ausgeprägt ist als in westlichen Firmen, so ist dort auch das Arbeitszeitregime viel weniger formalisiert.⁸⁵

Die Abweichung vom formellen Zeitplan setzt morgens, vor Arbeitsbeginn, ein. In vielen Firmen wird von den Beschäftigten erwartet, eine halbe oder sogar eine ganze Stunde vor Arbeitsbeginn zu erscheinen, um zu putzen oder andere Vorbereitungsarbeiten zu erledigen, oder um an der Morgenzeremonie oder an den obligatorischen Turnübungen teilzunehmen, die häufig außerhalb der offiziellen Arbeitszeit abgehalten werden. Wenn obligatorische Turnübungen in der Firma als ziemlich üppige Ausformung der Totalisierung der Arbeitswelt erscheinen, der möge sich vor Augen halten, daß schon ein Quentchen Diskriminierung gegen Übergewichtige in der westlichen Gesellschaft praktisch denselben Effekt haben kann, da die Bewahrung der Fitness durch Joggen und andere individuelle Aktivitäten dann kaum weniger "obligatorisch" erscheint als das Turnen in Japan oder der "Werkssport". In Japan bestehen jedenfalls noch zusätzliche soziale Verpflichtungen und Erwartungen, wie jene, nach der Arbeit mit dem Vorgesetzten eine Bar zu besuchen. Auch beim österreichischen Handelsunternehmen *Konsum* existierte die informelle Verpflichtung, die allerdings nicht gegenüber allen Beschäftigten durchgesetzt werden konnte, vor und nach der Arbeit "unbezahlte" Leistungen zu erbringen; da der *Konsum* ein gegenüber vergleichbaren Firmen um 40% höheres Lohnniveau hatte, kann dieses "unbezahlt" nicht allzu wörtlich genommen werden – den Zeitgeschenken standen jedenfalls Lohngeschenke gegenüber.⁸⁶ Die hohe Arbeitsplatzzu-

⁸⁴ Peters 1997.

⁸⁵ Deutschmann 1992, S. 191.

⁸⁶ Zilian 1999b, S. 17.

friedenheit, die beim *Konsum* herrschte, konnte die Firma allerdings nicht vor dem Zusammenbruch bewahren. Umgekehrt können kaum Zweifel daran bestehen, daß die traditionelle Loyalität, die die japanischen "Arbeitsbienen" in den Produktionsprozeß eingebracht haben, für den Aufstieg der Wirtschaftsmacht Japan von zentraler Bedeutung war. Als Folge dieser informellen normativen Struktur verbringen "männliche Beschäftigte nicht nur fast ihre gesamte Zeit im sozialen Milieu der Firma. Dies trifft auch auf Verheiratete zu, die ihre familiären Verpflichtungen hintanstellen müssen, wenn die Firma das verlangt. Es gibt keine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, kein Tabu gegen Eingriffe der Firma in die Privatsphäre der Angestellten"⁸⁷

Die europäische Entwicklung verlief da anders. Während Krankheit früher ein Privatproblem des Arbeitnehmers war, konnte im Lauf der Zeit die "Lebenswelt" immer mehr Ansprüche gegenüber der Arbeitswelt durchsetzen. Dies kulminierte im Pflgeurlaub. Auch bei formell säuberlicher Trennung zwischen Arbeit(zeit) und Freizeit können Beziehungen der Über- und Unterordnung bestehen, die, grob gesprochen, auf zwei verschiedene Arten organisiert sein können – die Arbeit kann die Freizeit überlagern und dominieren (wie in Japan und bei den Bauern), oder die Freizeit kann die Arbeit beherrschen (wie bei den Studenten). Wenn Zuspätkommen mit der Hinrichtung bestraft wird, werden sehr wenig Leute zuspätkommen. Das Militär hat viel Übung darin, Präsenzdiener dazu zu bringen, seine zeitlichen Imperative ernst zu nehmen. Man spricht u.a. deshalb von "militärischer Pünktlichkeit". Regeln der Pünktlichkeit drücken stets auch eine Gewichtung der relativen Bedeutung verschiedener Lebensbereiche aus. Man bricht im allgemeinen die Kartenpartie ab, wenn die Pflicht ruft. Kindern müssen diese Relevanzstrukturen erst mühselig eingetrichtert werden. Die unterschiedliche Gewichtung bedeutet auch, daß die Arbeit in die Freizeit hineinreicht, also ihren Schatten über sie wirft, und nicht umgekehrt.

Während Taylor den Arbeitern seiner Zeit ein *von außen* kommendes Regime auferlegte, das ihre Nützlichkeit für den Produktionsprozeß steigern sollte und oft auch steigerte, erleben wir heute einen Entwicklungsschub, der dem von Foucault für die Anfänge der industriellen Revolution beschriebenen ähnelt, als Disziplinierungsmechanismen, die der Abwendung von Gefahren und Übeln dienten, von einer Disziplin "als Funktionszusammenhang" abgelöst wurde, "... der die Ausübung der Macht verbessern, d.h. beschleunigen, erleichtern, effektiver machen soll: ein Entwurf subtiler Zwangsmittel für eine künftige Gesellschaft"⁸⁸. Auf diese Weise, so Foucault, könne "... die Macht durch Vermehrung ihrer Kräfte die Kräfte der Gesellschaft stärken, anstatt sie zu enteignen oder zu fesseln ..."⁸⁹. Die Macht wandert aus dieser Perspektive im Namen der "sozialen Kompetenzen" *nach innen*. Statt von den verordneten Turnübungen auf Trab gehalten zu werden, versetzen sich die Arbeitnehmer beim Joggen *selbst* in Bewegung; Mehrarbeit muß man nicht mehr mühselig aus ihnen herauspressen, sondern sie wird "freiwillig" erbracht. Die Wissenschaften, die nun eingesetzt werden,

⁸⁷ Deutschmann 1992, S. 192.

⁸⁸ Foucault 1994, S. 269.

⁸⁹ Foucault 1994, S. 267.

um die Nützlichkeit der Arbeitskräfte zu erhöhen, sind nicht mehr die plumpen Systematisierungen der Ingenieure und Ergonomen, sondern die subtilen Anhäufungen von vielfach gebrochenen kognitiven Errungenschaften, die wir der Soziologie, der Psychologie und der Literaturwissenschaft verdanken. Anstelle der Prinzipien der "wissenschaftlichen Betriebsführung" sind wir heute mit einer parallelen Bewegung konfrontiert, die sich intensivst auf die *Sozialwissenschaften* stützt. Kein halbwegs gebildeter Sozialwissenschaftler kann allerdings hoffen, in derartigen Seminaren etwas hinreichend Abstraktes zu erfahren, das ihm nicht schon längst bekannt war, und was ihm auch häufig wie ein alter Hut vorkommt, z.B. Bernes *Games People Play*. Es fasziniert, daß trotz der angeblichen Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen seitens der Unternehmen und ihrer Personalisten kaum Interesse daran besteht, sich an jene Soziologie und Literaturtheorie zu wenden, wo dieses ganze Gedankengut herkommt – von Gregory Bateson, Kenneth Burke usw. Davon abgesehen hat diese Entwicklung zur Folge, daß die selbstverständlich weiterbestehenden Interessenskonflikte nun mit neuen und subtileren Mitteln bearbeitet werden. Ob die neue Situation einen "Fortschritt" darstellt, ist insbesondere bei einem gestiegenen Konfliktpotential eine offene Frage. Wäre die Verfeinerung der Sitten ein Garant der Verbesserung der sozialen Welt, dann wären die Universitäten die angenehmsten Arbeitswelten – und das sind sie offensichtlich nicht. Allerdings sollte der Rückzug der Gewalt aus Alltag und Arbeitswelt auch nicht unnötig geringgeschätzt werden. Gewaltsame Konfliktaustragung hat den Nachteil, daß ihre Konsequenzen häufig irreparabel sind – das ausgeschlagene Auge kann nie mehr ersetzt werden, während finanzielle Beeinträchtigungen ganz einfach korrigiert werden können.

Doch handelt es sich um mehr als eine Verfeinerung der Sitten; durch das Ausufern des Methodischen wird die Interaktion anstrengender, und wie man unter dem Taylorismus beständig um die körperliche Energie ringen mußte, um die dort verlangten physischen Leistungen erbringen zu können, so müssen nun die Menschen mit den taylorisierten Seelen ununterbrochen an sich selbst arbeiten, sich unentwegt in die als "sozial kompetent" geltenden Verhaltensweisen einüben, und sich schließlich die Frage stellen lassen, ob sie sich nicht selbst täuschen, wenn sie das Gefühl haben, voll Begeisterung einer nicht-entfremdeten Arbeit nachzugehen. Tatsächlich könnte uns das Überhandnehmen der mühseligen Selbstinterventionen des ersten Typs dazu verleiten, auch die letztere Frage positiv zu beantworten. Bevor wir uns einer genaueren Behandlung dieser Frage zuwenden können, müssen wir allerdings noch einiges an relevanten Vorarbeiten vollbringen. Tatsächlich stammen die Künste der Selbstpräsentation, wie sie von Goffman analysiert wurden, aus der Welt der Dienstleistungen. Das eingeübte Lächeln begegnet uns zuerst bei der Hotelrezeptionistin, bei Kellnern und anderen Domestiken. Je mehr sich marktähnliche Strukturen ausweiten, desto bedeutsamer werden "Marketing-Ich" und verwandte Phänomene. In der Massengesellschaft wird die Erreichung einer ganzen Palette von Zielen (berufliche Sicherheit, Freundschaft, Sex, Prestige usw.) vereitelt, wenn man sich nicht den Imperativen der relevanten Märkte unterwirft. Wer nicht lächeln kann oder mag, der muß es lernen oder mit dem Stigma der Unangepaßtheit leben. Dadurch tritt die Frage nach der Beziehung zwischen dem Selbst und der Maske auf. Taylorismus der Seele würde bedeuten, daß die Konformitätsansprüche der

Arbeitswelt wesentlich tiefer dringen als bis zu den oberflächlichen Normierungen der Kleidung und des Sprechens, bis hinein in die Struktur der Wünsche und Ziele der Person und in jene reflexive Organisation, die man als Kriterium der Personenschaft auffassen könnte.⁹⁰ Das damit verknüpfte Fragenbündel ist allerdings derartig komplex, daß wir ihm einen eigenen Abschnitt widmen müssen.

⁹⁰ Zilian 1990.

5. Der Mensch als Potemkinsches Dorf

... Masken, Masken gib uns viele,
jede kühner als die letzte,
daß wir durch dies ausgesetzte
Leben gehen wie durch Spiele,
selbst ein Spieler bis zum Letzten!

Christine Lavant

5.1 Masken und Methoden

Durch die Metapher des Dorfes soll nahegelegt werden, daß sich hinter der Fassade etwas anderes verbirgt als ein "Selbst", nämlich ein oft ungeordneter Haufen von Schichten und Ablagerungen, von verstreuten Erinnerungen und Motiven, von hellen Plätzen und von dunklen Winkeln; zwischen den einzelnen Elementen dieser von einer Kulisse verhüllten Agglomeration herrscht ein reger Austausch von Informationen und ein Wirrwarr von Kausalbeziehungen. Die Kulisse dient dazu, bei Beobachtern den gewünschten Eindruck zu erzeugen; was dahinterliegt, kann das Geheimnis jener bleiben, die solche Eindrücke erzeugen möchten.

Am Anfang steht die *methodische* und konsequente Bemühung um das eigene Selbst und seine Fassade. Eindrucksvoll illustriert finden wir diese Anstrengung in den Hotels der österreichischen Tourismuszentren: Dort haben sich Angestellte als Äpler kostümiert, als Stubenmädchen und Schankburschen in einer Tracht, die sich von dem, was sie sonst tragen, nachdrücklich unterscheidet. Wenn diese Personen "sie selbst" sind, dann laufen sie (wie der Rest der Welt) in Jeans und Nikes herum. Die Frage entsteht, ob sie auf diese Weise bloß ihr Kostüm wechseln und in welchem Sinn sie "sie selbst" sind. Konformisten sind sie zwar noch immer, doch können sie darauf verweisen, daß die von ihnen befolgten kulturellen Normen in einem durchaus brauchbaren Sinn ihre *eigenen* sind; manchmal jedoch drückt auch ein solcher Hinweis nicht mehr als die Illusion der Selbstbestimmtheit aus. Die Ziehung einer exakten Grenzlinie ist nicht einfach, doch sollte außer Streit stehen, daß der *Zwang*, der von der Arbeitswelt ausgeht, unter anderem darin besteht, daß man sich auf eine Art kleidet, oder in einer Weise lächelt, wie man es ohne diesen Zwang niemals tun würde. Je weniger solche Zwänge es gibt, desto größer ist die dadurch zugelassene Vielfalt. Der Tourismus auf der ganzen Welt zum Beispiel ist mit der Darstellung bzw. der Vorspiegelung einer regionalen kulturellen Vielfalt befaßt, ohne die das *Reisen* sein Wesen einbüßen würde. Gäbe es statt regionaler Spezialitäten nur mehr MacDonalds, dann wäre das zweifellos ein wenig eintönig. Für die Zwecke (nicht nur) des Tourismus muß regionale und kulturelle Vielfalt erhalten bleiben. Ebenso scheint ein Bedürfnis danach zu bestehen, Distinktionen *des Ranges* (und,

was fast auf dasselbe hinausläuft, des Alters) zu bewahren. Wenn Kulturen allerdings *dominierend* werden, dann sorgt dies weltweit für Vereinheitlichung – so geschah dies mit der französischen Küche, und so geschieht dies heute mit der amerikanisch geprägten Jugendkultur. Dies war nicht die einzige Dimension, auf der sich die kulturelle Hegemonie der USA bemerkbar machte. Die Vereinigten Staaten haben fast alle Phänomene, von denen in der vorliegenden Untersuchung die Rede ist, von der therapeutischen Szene bis hin zur politischen Korrektheit, hervorgebracht und mit großem Erfolg exportiert.

Wie überall, ist auch hier das Methodische eng verknüpft mit der Anwendung von *Rezepten*, und diese finden wir Seite an Seite mit den Kochrezepten auch in den Tageszeitungen. Man vergleiche hier die Ausführungen einer Kommunikationstrainerin in der Sonderbeilage der *Kleinen Zeitung* "Job und Karriere", wo auch "Strategien für den Anpiff vom Vorgesetzten" präsentiert werden. Unter der Überschrift "Lächeltraining" lesen wir da unter anderem:

"Heben Sie mehrmals am Tag eine halbe Minute lang die Mundwinkel an. Anfangs vor dem Spiegel. Sollte es zuerst nur eine Grimasse sein, so halten Sie dennoch durch. Bald verändert sich Ihr Gefühl. Sie werden ruhiger, das Lächeln wird natürlich rund. Sie wirken freundlicher. Ihr Gegenüber reagiert oft freundlicher als gewöhnlich. Kleben Sie ein gelbes Lachgesicht – einen Smiley – an eine Stelle, die Sie oft sehen. Heben Sie die Mundwinkel, bevor Sie den Telefonhörer abheben. Der andere hört Sie dadurch auch positiver. Besprechen Sie einmal den Anrufbeantworter mit gehobenen Mundwinkeln. Versuchen Sie den Unterschied herauszuhören."⁹¹

Zusätzlich wird uns im Zusammenhang dieser Ausführungen auch eine düstere Warnung übermittelt: "Amerikanische Manager etwa entlassen Verkäufer und Führungskräfte, 'nur' weil sie nicht lächeln können." War einst der Preis der Sünde der Tod, so ist in unserer Zeit der Preis der Griesgrämigkeit der Arbeitsplatzverlust. Dabei wird die schiere Unverschämtheit dieser kommerzialisierten Spielart des Fundamentalismus gar nicht mehr bemerkt. Wie einst eifersüchtige Gottheiten zum tugendhaften Leben aufgefordert haben, was wir von den Gottheiten ja immerhin gewohnt sind, so ruft heute die Arbeitsgesellschaft durch den Mund ihrer Heroldinnen die Werktätigen zum Lächeltraining; und die schlechte Laune bzw. die Weigerung, diese Laune zu verbergen, wird zur Sünde wider die Gebote der Profit- und Dienstleistungsgesinnung. Vergleichen wir hiezu noch einmal Lasch: "Der amerikanische Kult der Freundlichkeit verschleiert einen mörderischen Wettbewerb um Güter und soziale Positionen, ohne ihn zu beseitigen; tatsächlich hat sich dieser Wettbewerb in einer Zeit, da wir alle weniger zu erwarten haben, noch verschärft."⁹²

Ergänzt wird das Rezeptwesen durch die Professionalisierung weitester Handlungsbereiche. In der Professionalisierung zeigt sich ein spezifisches Transzendieren der Handlungsroutinen des Alltags; jene alltäglichen Erfahrungen, aus denen Bateson und Goffman und ihre Epigonen ihr Material gewinnen, werden systematisiert und der Klientel von neuem zugeführt. Dies führt zu einer Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit, die in einer direkten Beziehung zum

⁹¹ Kleine Zeitung, 11. 9. 1999.

⁹² Lasch 1978, S. 64.

kompetenten Handeln steht. Durch die in der Selbstaufmerksamkeit zum Ausdruck kommende Reflektiertheit und durch die Sensibilität gegenüber der Bedeutung und den Konsequenzen des eigenen Handelns steigt die Wahrscheinlichkeit, daß man Fauxpas, unabsichtliche Kränkungen etc. vermeiden kann. Selbstaufmerksamkeit stellt das eigene Handeln unter intentionale Kontrolle, eine Kontrolle, die der Sprachbeherrschung verwandt ist. Zu sagen "In der Reihe der Zeugenfauteuils erschien dann der General Mercier"⁹³ ist ein Beispiel linguistischer Inkompetenz. Allerdings erinnert uns die sprachkritische Kategorie der "Phrase" daran, daß auch die Handhabung akzeptabler Versatzstücke eines sprachlichen oder praktischen Repertoires nicht unbedingt auf extreme Kompetenz hinweist. Schließlich ist es auch die höchstentwickelte Form der Sozialtechnik, wenn man Sozialtechnik anwendet, die nicht als solche durchschaut wird. Was aus solchen Kunstfertigkeiten entsteht, ist in Analogie zum ungezwungenen Zwang die kalkulierte Spontaneität. Wie stets, wenn Verhalten inszeniert wird, besteht dabei reichlich Raum für eine geradezu akrobatische Vielschichtigkeit; daß das symbolische Handeln unter diesen Bedingungen *anstrengend* werden kann, dürfte sich nur schwer leugnen lassen. Methoden vereinfachen das Leben nur dann, wenn man sie *beherrscht*; und jene Rezepte, die uns eigentlich das Leben erleichtern sollten, verlangen gebieterisch nach ihrer Befolgung. Die Last der spontanen Bewältigung des Alltags wird so abgelöst von der Bürde des Erlernens von Methoden und der Beurteilung der auftretenden Situationen im Lichte des Erlernen; die alte Einsicht, daß Rezepte und Methoden die Praxis *erschweren* können, ist in einer Zeit, da so viele Leute vom Verkauf von Methoden und der Übermittlung von Rezepten leben, in Vergessenheit geraten bzw. tabuisiert worden.

Die Idee eines Selbst "hinter" der Kulisse sollte uns durch ihre räumliche Metaphorik nicht in die Irre führen. Tatsächlich gibt es ein "Innen" und "Außen" der Person, doch dies verweist uns lediglich auf das Geheime der Gedanken und auf die Unterscheidung zwischen dem Gedanken und dessen Ausdruck. Aufgrund dieser Sachverhalte wird Verstellung erst möglich; ganz ähnlich muß das Authentische und Spontane unter Rückgriff auf das Vokabular der philosophischen Psychologie erläutert werden. Da das Authentische und Spontane in einer engen Beziehung zur *Freiheit* des Menschen steht (ganz wie die kritische Selbstevaluierung und die Selbstintervention), kann die Lehre von den sozialen Kompetenzen nur innerhalb eines derartigen Bezugsrahmens erörtert werden. So kann es nach Auffassung eines Kommunikationstrainers sehr lustig sein, die in der Transaktionsanalyse erlernten Fertigkeiten auszuüben,⁹⁴ und im Interview gibt er an, seine Lebensqualität im Alltag hätte sich durch die Anwendung der von ihm vermittelten Prinzipien gesteigert.⁹⁵ Tatsächlich hat das von Reflexion gesteuerte Alltagshandeln etwas eminent *Spielerisches* an sich; und im Spiel, so wird schon seit langem vermutet, sind wir erst wirklich frei. Sehr viele soziale Aktivitäten haben die Struktur von Gesellschaftsspielen – man denke an den Flirt oder auch an den Trickbetrug. Wir haben es hier mit Aktivitäten zu tun, bei deren Ausübung nicht selten Stolz auf das darin eingebrachte Geschick empfunden und zum Ausdruck gebracht wird. Die Standardisierung

⁹³ *Die Fackel*, Nr. 15, S. 31.

⁹⁴ BP6.

⁹⁵ 18.

des Verhaltens kann dann nicht eo ipso als *Einschränkung* des Handlungsrepertoires aufgefaßt werden; man kann natürlich Vergnügen daraus beziehen, die betreffenden Kompetenzen kreativ und dennoch in Unterordnung unter etablierte Scripts einzusetzen; wir können nicht alle unsere Drehbücher selbst schreiben, doch auch das Schauspielern hat eine unbestrittene kreative Komponente. So muß der Kellner nicht unbedingt die hohle Marionette sein, als die ihn Sartre entwirft;⁹⁵ er kann auch seine Rolle mit großem Enthusiasmus spielen. Ein im Laufe der vorliegenden Studie Interviewter, der Oberkellner des Restaurants *Über den Dächern* erklärt den Beruf des Kellners zu dem eines "kleinen Künstlers"⁹⁶ und ergänzt: "Wir arbeiten sehr viel fürs Auge, und dann hat man seinen eigenen Arbeitsstil ..." An ihre Grenzen stößt die kreative Freiheit in den Spielen des Alltags, wenn es zur Frage von Leben und Tod (oder des ökonomischen Überlebens) wird, ob der Abschluß gelingt oder ob der Gast zufrieden ist. Das Spielerische – ganz wie das fair play – gerät nur allzuleicht unter die Räder des verschärften Wettbewerbes. Bei großem Erfolgsdruck ist auch der Flirt nicht mehr ganz so lustig, wie er vorher gewesen sein mochte; dies gilt ganz allgemein für die Spiele der Symbolwerker in der Arbeitswelt. Man kann sich den Bankmanager vorstellen, der das sportliche Element an Kreditverhandlungen zu schätzen weiß; das Vergnügen des Kreditwerbers, dessen ökonomische Existenz auf dem Spiel steht, wird allerdings kein ungetrübtes sein. In unserer Spaßkultur wird auch an die Arbeitswelt immer wieder der Anspruch herangetragen, die Arbeit solle "Spaß machen"; es ist dies wohl nicht allzuviel verlangt, doch zieht die Lebensnot dem Vergnügen immer wieder Grenzen.

Die Parallele zum Taylorismus verdient hier nochmals der Erwähnung – die strenge Reglementierung des Körpers im Dienste der Effizienz hat ihre Entsprechungen im militärischen Exerzieren und im Gesellschaftstanz. Das Exerzieren erscheint den meisten Beobachtern als grotesker Anachronismus, und das Tanzen hat sich überhaupt in postmoderne Beliebigkeit aufgelöst. Es ist dies eine Deregulierung, die jene mit natürlichen Begabungen begünstigt. Wer sich heute halbwegs zu bewegen weiß, der kann auf der Tanzfläche eine von angeborener Kompetenz charakterisierte Darstellung bieten und das Geld für den Tanzkurs sparen. Die Begabungen haben etwas wahrhaft Demokratisches – angeborene Schönheit kann so beeindruckend sein, daß die Bemühungen der Schönheitschirurgen und der Maskenbildner im Kontrast dazu nur Parodien der Schönheit hervorbringen können. Es ist interessant, daß dieselbe Zeit, die die "Befreiung" vom "Korsett" überholter Konventionen und Verpflichtungen und von der Reglementierung des Körpers auf ihre Fahnen geschrieben hat, wenig dabei zu finden scheint, wenn nun das expressive Handeln bis hin zur Sprache einer detailgenauen Regulierung unterworfen wird. Vielleicht ist die melancholische Schlußfolgerung, daß Menschen von ihrem Wesen her konformistisch sind, geeignet, das eigentümliche Phänomen zu erklären; vielleicht jedoch begnügt sich der postmoderne Konformist mit dem bißchen Freiheit, das ihm der spielerische Umgang mit dem bedrückenden Normensystem, dem er unterworfen ist, zugesteht?

⁹⁵ siehe Goffman 1969, S. 81f.

⁹⁶ 120.

Nicht nur jene Glücklichen, die mit dem Tennisspielen oder Hochseefischen Geld verdienen können, finden in der körperlichen Arbeit Befriedigung von wichtigen Bedürfnissen; schon das Einschlagen eines Nagels kann zu einem Erlebnis werden, und allgemeiner kann man in der körperlichen Arbeit einen Rhythmus finden, der einen fortreibt und der Arbeit eine unleugbare Lustkomponente verleiht.⁹⁷ Für Kreativität ist dabei allerdings weniger Raum, und es ist auch unschwer einzusehen, daß die "wissenschaftliche" Reglementierung die Lust relativ rasch in Leid verwandeln kann, obwohl die erhöhte Effizienz von der Idee her auch den Arbeitenden zugutekommen kann. Dies wirft die weiterführende Frage auf, was "Effizienz" im Kontext der Ausübung sozialer Kompetenzen bedeuten kann; für den Heiratschwindler scheint sich die Frage von selbst zu beantworten. Der effiziente Manipulant ist jemand, der sein Ziel mit einem Minimum von Aufwand erreicht; die Beurteilung der Effizienz ist dort einfach, wo ein Handeln auf ein wohldefiniertes Ziel gerichtet ist und die Zielerreichung ohne große Schwierigkeiten festgestellt werden kann; dies ist bei der Ausübung von sozialen Kompetenzen allerdings nur selten der Fall. Auch deshalb ist die Frage, ob jemand über eine bestimmte soziale Kompetenz verfügt, sehr häufig eine Frage der *Zuschreibung*. Gerade deshalb eignen sich die "sozialen Kompetenzen" so unübertrefflich für die Zwecke der Diskriminierung. Ihr Vorhandensein oder Fehlen kann einfach zu- oder abgesprochen werden. In sozialen Prozessen werden die entsprechenden Etiketten angeheftet, und es folgt aus der Logik solcher Prozesse, daß die Beziehung zwischen dem Etikett und den zugehörigen "Tatsachen" meist ziemlich prekär ist. Die Kriegspropaganda liefert dafür die überzeugendsten Belege⁹⁸ – und je kriegerischer das Wirtschaftsleben wird, desto bedeutsamer werden naturgemäß die darauf abgestimmten Propagandaaktivitäten.

Die Verschärfung der Konkurrenz hat auch der Geheimhaltung zu größerer Bedeutung verholfen. Jene dramaturgische Loyalität, die einst den Beamten abverlangt wurde, wird heute auch in der freien Wirtschaft eingefordert. Die Gründe dafür sind jedoch nicht so einfach, wie man vermuten würde. Zunächst wird in der Konkurrenzwirtschaft Geheimhaltung deshalb prämiert, weil innovative Produkte und Prozesse mit Wettbewerbsvorteilen verknüpft sind. Die Geschichte der Seidenzwirnmachine illustriert dies in prägnanter Weise.⁹⁹ Dabei handelt es sich um "strategische Geheimnisse"¹⁰⁰ Zweitens kann es Geheimnisse gegenüber der Kundschaft geben, für die ein bestimmter Eindruck erzeugt werden soll, z.B. der, daß sie unbedenkliche Medikamente oder gute Hausmannskost bekommen. Allgemeiner existiert ein Firmenimage, das durch das Verhalten von Mitarbeitern gestützt oder zumindest nicht geschädigt werden soll. Die Robe und die Perücke des Richters können hier als Beispiel dienen. Die Fähigkeit, sich "richtig" zu kleiden, ist ein Beispiel einer Klasse von sozialen Kompetenzen, die mit der Projektion des von einem Unternehmen erwünschten Image verbunden sind. Als sozial inkompetent erscheinen Leute, die nicht so gehen, stehen, sprechen und lächeln können, wie es das Unternehmen gerne hätte. Es ist dies eine Generalisierung der Pflicht, gegenüber dem allgemeinen Publikum Vorgänge auf der Hinterbühne des Betriebes

⁹⁷ Zilian 1999c, S. 25f.

⁹⁸ Williams 1987.

⁹⁹ Landes 1973, S. 84.

¹⁰⁰ Goffman 1969, 141f.

geheimzuhalten, wie z.B. die Herstellung von Fleischlaibchen oder Punschkräpferln. Es sind dies eher soziale *Geschicklichkeiten* als Tugenden wie die Loyalität und die Unbestechlichkeit. Die Ausübung mancher Kompetenzen fordert eher den Willen einer Person, die anderer eher ihre erlernten Fähigkeiten. Das amerikanische Bildungssystem hat – zumindest dort, wo es nicht gänzlich versagte – stets die "wohlabgerundete" Persönlichkeit hervorzubringen versucht; wenn es gelang, diesen Programmpunkt zu verwirklichen, dann entstanden Menschen, die u.a. auf andere "zugehen" und mit ihnen kommunizieren können. Es war dies gleichzeitig die beste Vorbereitung auf die arbeitsteilige Wirtschaft der modernen Massengesellschaft, in der jeder lustvoll und funktionstüchtig seine Rolle spielen muß. So entsteht eine Welt, in der wenig Platz für die Unbeholfenen und Ungeschickten ist, so wenig, wie für die Zergrübelten und "Schwierigen". Prämiert wird die soziale Funktionstüchtigkeit, die Belastbarkeit und jene oberflächliche Freundlichkeit, die alles ist, was die moderne Arbeitswelt benötigt oder überhaupt brauchen kann; denn in der Arbeitswelt genügt uns die Maske. Wir würden es sehr merkwürdig finden, wenn der Gemüsehändler versuchte, das "Selbst" "hinter" der Maske in die Interaktion einzubringen.¹⁰¹

Wir verdanken Erving Goffman die minutiöse Analyse des modernen Akteurs als einer Person, die in der Interaktion eine Fassade aufrechterhalten muß. Es ist dies eine Bürde, die einst nur die Diplomaten und Höflinge belastete, die aber in zahlreiche andere Verhaltensbereiche diffundiert ist. Zusätzlich brachten es die Ausweitungen und Umformungen des Dienstleistungssektors mit sich, daß immer mehr Arbeitskräfte im Verlauf produktiver Aktivitäten mit Menschen in Berührung kommen und daher mit ihnen interagieren müssen. Da jede Interaktion mit Selbstdarstellung zu tun hat, werden die Anforderungen an gelungene Inszenierungen immer größer. So werden von einem Kellner eine Reihe von Eigenschaften verlangt, die er – ob er sie tatsächlich besitzt oder nicht – demonstrativ im öffentlichen Raum des Restaurants zur Schau stellen muß, etwa Höflichkeit, Zuvorkommen, Aufmerksamkeit. In Anlehnung an Goffman kann man den Besucherraum des gastronomischen Betriebes als Vorderbühne bezeichnen, wo sich der besagte Kellner bestimmten Normen unterzuordnen hat. Außerhalb des Gesichts- und Hörkreises des Publikums, auf der Hinterbühne etwa der abgeschirmten Küche, kann er sich "gehenlassen", mit den Kollegen schimpfen, Grimassen schneiden, sich unter Verwendung beleidigender Spitznamen auf die Gäste beziehen usw. Wird nun, wie in vielen modernen Gastbetrieben, wo der Blick in die Küche möglich ist, dieser Rückzugsraum geöffnet, den Blicken der Gäste zugänglich gemacht, dann fällt diese Hinterbühne, die Goffman als "Erholungsregion"¹⁰² bezeichnet, weg. Ein anderes Beispiel bieten etwa Großraumbüros, wo es faktisch keine Hinterbühnen mehr gibt, oder Großkaufhäuser ohne Lager, oder Reparaturwerkstätten, die den Kunden permanent zugänglich sind. Allgemein ist in der Arbeitswelt eine Ausweitung der Vorderbühnen zu beobachten, bei gleichzeitiger Eliminierung der Hinterbühne. Die Arbeitnehmer stehen unter permanenter Beobachtung. Das bedeutet aber, daß die "Erholung" entfällt und daß man sich unablässig realen oder auch imaginären Auditorien präsentieren muß. Dieser Bedeutungszuwachs der

¹⁰¹ Vgl. Goffman 1969, S. 57.

¹⁰² Goffman 1985, S. 111.

Persönlichkeitsfassade steht in einem eigentümlichen Kontrast zu einer "ganzheitlichen" Rhetorik der Qualifikationsanforderungen an die modernen Arbeitnehmer. Dieser Trend ist auf Managementebene schon seit längerer Zeit beobachtbar. Um den neuen Anforderungen der Mitarbeiterführung gerecht zu werden, wird permanent die "Ganzheitlichkeit" beschworen. Zur Persönlichkeitsentwicklung werden Seminare mit pseudo-spirituellen Techniken aus diversen Heilslehren, Entspannungs- und Energieübungen, Rebirthing usw. abgehalten. Am neuen "ganzheitlichen" Seminarmarkt für Manager geht es häufig schon zu wie auf einer "New-Age-Messe". Da ist von "Betriebsführung" die Rede, von "Multimind", vom "schöpferischen Kraftfeld" im Betrieb, sowie vom "Management by love".¹⁰³ Das Eintauchen in das Feld des Mysteriösen, Unerklärbaren, Emotionalen, um daraus Nutzen zu ziehen für die rationale Geschäftswelt, wird zwar wohl auch in Zukunft kein Teil des Personalentwicklungsplans für den Montagearbeiter oder die Kassierin sein, ist aber ein gutes Beispiel dafür, wie den hierarchisch am besten Positionierten Ersatz geboten wird für das Sinndefizit, das sie in ihrem profanen Alltag erleben.

Es ist einigermaßen kurios, daß in einer Zeit, da die Kulisse des potemkinschen Dorfes, die Persönlichkeitsfassade, immer wichtiger wird, die Trennung zwischen dem Heiligen und dem Profanen überwunden wird, um im Seminar das Arbeiten am Selbst zu ermöglichen; indem unter anderem die systematische Selbstentblößung betrieben wird, ein Aspekt der Psycho-Szene, der von der Unterschicht nachdrücklichst abgelehnt wird. Auch kann es nicht verwundern, daß Parallelen zur New-Age-Messe in einem Handlungsfeld bestehen, wo viele der erforderlichen Handlungskompetenzen ein schamanistisches Element aufweisen. So erlaubt man jedenfalls den Angehörigen der Eliten zumindest für die Dauer der entsprechenden Seminare das Einbringen der Persönlichkeit, das in der Arbeitswelt nur bedingt möglich ist. Die Funktion des persönlichkeitsformenden Seminars als *Ventilsitte* zeigt sich besonders deutlich in den unterschiedlichen Reaktionen auf die Zerstörung der Fassade, die dort häufig erfolgt. Die lokalistischen Angehörigen der Unterschicht haben ihr Alltagsverhalten in weit geringerem Ausmaß methodisiert und inszeniert als die Kosmopoliten. Was Offenheit bedeutet, kennen sie aus ihrem Alltag, wo die Trennung von Vorder- und Hinterbühne wesentlich weniger deutlich ist; alles, was über diese alltagsweltlich verankerte Offenheit hinausgeht, wird abgelehnt. Anders die Kosmopoliten, die sich im Alltag mit einem "Zaun von Ängsten" (Elias) umgeben haben, die sich im Handeln, im Denken und im Sprechen um formvollendete Korrektheit bemühen; für diese ist die Entblößung der Beginn einer Fahrt auf einer psychischen Achterbahn und ein nicht selten kathartisches Erlebnis.

Das "Seminar" wird so – in gewissem Sinn – zur Hinterbühne der Arbeitswelt, zu einer Erholungsregion, wo Leute wieder "sie selbst" sein können, wo Spontaneität und Authentizität die Norm sind, anstelle der rigiden Kontrolle des Verhaltensrepertoires, wie sie für weite Bereiche der Arbeitswelt charakteristisch ist. Während das Seminar zur Persönlichkeitsentwicklung aus offizieller Warte dem Lernen und der Fortbildung gewidmet ist, gewinnen wir hier eine Perspektive auf die latenten Funktionen solcher Veranstaltungen, als Inszenierung

¹⁰³ Ribolits 1992, S. 136.

von Ventilsitzen oder auch gegebenenfalls als Instrument weniger der "Entwicklung", sondern eher der Kontrolle der Persönlichkeit; denn was könnte besser geeignet sein zur Enttarnung z.B. der Alkoholiker als das mehrtägige Seminar? Auf diese Weise stellt sich die Idee, man könne zumindest während der Persönlichkeitsschulung "man selbst" sein, letztendlich vielleicht doch noch als Illusion heraus.

Es ist dies ein Problem, das die unteren Ebenen des Statusgebildes weniger tangiert. Wenn sich das Individuum gegenüber anderen präsentiert, so Goffman, dann wird seine Darstellung die offiziell abgesehenen Werte seiner Gesellschaft inkorporieren und zur Schau stellen.¹⁰⁴ Devisen wie "positive thinking" sind schon seit langem auch in die Arbeitswelt eingesickert; nun obliegt dem Arbeitnehmer die Aufgabe, Begeisterung für seine Art der Teilnahme an der offiziellen Arbeitswelt zu zeigen oder zumindest zu simulieren. Dies fällt nicht allen Teilnehmern gleich leicht. Dazu als Beispiel eine Beobachtung, die in einer Wiener Filiale einer weltumspannenden Junk-food-Kette gemacht wurde. An vorderster Front der Endfertigung und des Verkaufs der sehr erfolgreichen Produkte agierten vier kleingewachsene Orientalinnen, die unermüdlich Waren auswickelten, brietten, wieder verpackten usw. Dazu folgender Kommentar:

"Ihre Tätigkeit ist zweifellos anstrengend, erfordert aber keine besonderen Geschicklichkeiten. Die äußeren Bewegungsabläufe sind monoton; im symbolischen Bereich scheint es sich bloß um die Wahrung eines freundlichen Gesichtsausdrucks zu handeln, da Kommunikation mit den Kunden kaum stattfindet. Die Mädchen sind uniform, sie tragen gestreifte Kittel und gestreifte Schirmmützen aus Papier oder Plastik. Ihr Äußeres, aber auch ihre unübersehbare Willigkeit und Tüchtigkeit erinnern in unwiderstehlicher Weise an Tick, Trick und Track."¹⁰⁵

Im Gegensatz zu der Annahme, daß in der gegenwärtigen Arbeitswelt immer höhere soziale Qualifikationen benötigt würden, zeigt diese Beobachtung eine Form des sozialen Deskillings. Der ehemals gesellige Kontext der Gastronomie wurde hier von der Logik der Fließbandarbeit abgelöst und die soziale Interaktion auf einen automatisierten Akt äußerlicher Freundlichkeit reduziert. Eine Junk-food-Verkäuferin, die sich mit ihren Kunden auf joviale Gespräche einließ, wäre selbstverständlich unerwünscht, da ein solches Gespräch nicht als produktiv eingestuft würde. "Kommunikation" mag in der modernen Arbeitswelt wichtig sein, doch wohl nur dann, wenn sie zu Vertragsabschlüssen oder Produktverbesserungen führt. Der Arbeitsmensch mag als "Kommunikator" gefordert sein, doch heißt das nicht, daß er mit jemandem *spricht*. Im Fall der geschilderten gastronomischen Mitarbeiterinnen finden wir einerseits eine Fortreglementierung traditioneller symbolischer Fertigkeiten (in England wurde schon vor Jahren eine Supermarktkassierin gekündigt, weil sie gegenüber der Kundschaft "zu freundlich" gewesen sei), andererseits eine Verengung des Verhaltensrepertoires, die kaum nach aufwendigen Schulungsmaßnahmen zu verlangen scheint. Solche Mitarbeiterinnen müssen weniger lernen, wie bestimmte Dinge zu tun sind, als ein Wissen darüber erwerben, welche Dinge sie *unterlassen* müssen, wenn sie den wirtschaftlichen Erfolg ihrer

¹⁰⁴ Goffman 1969, S. 45.

¹⁰⁵ Zilian/Malle 1993, S. 79.

Firma nicht gefährden wollen. Es sind dies deontische Strukturen, wie man sie beim Militär und in den Gefängnissen findet.

Und ganz wie in den am stärksten disziplinierenden totalen Institutionen finden wir auch hier eine Reduktion des Sprechens auf ein absolutes Minimum. Es sind dies Kontexte, in denen schon die kürzeste und belangloseste Bemerkung wie die haltloseste Geschwätzigkeit wirkt, die Milieus einer sprachlosen Jugend, die ihre Selbstpräsentation über Kleidungsstücke und Körpergesten abwickelt. Zu dieser neuen Sprachlosigkeit paßt die "Semiotik" als neue Modewissenschaft, die sich auf die Erforschung non-verbaler Signale und Symbole stürzen kann. Welches Ausmaß diese Sprachlosigkeit angenommen hat, geht aus folgendem Exzerpt eines Beobachtungsprotokolls über den Einkauf in einer Grazer Filiale der erwähnten Junk-Food-Kette hervor:

"Die junge Verkäuferin (schätzungsweise 16 Jahre alt) stellt an mich mit einem knappen: 'Bitte', die Aufforderung, meine Bestellung aufzugeben. Ihre Mimik bleibt ohne Reaktion, kein Lächeln, nichts (eher wie ein geübter Pokerspieler). Es findet nur ein kurzer Augenkontakt statt, dann blickt sie bereits auf das vor ihr liegende Kassenspult und tippt meine Angaben ein. Ich bestelle einmal Pommes frites klein, einmal Hamburger einfach, ein Cola. Beim letzten Punkt habe ich zuwenig Informationen vermittelt, weshalb die junge Verkäuferin kurz nachfragt: 'Großes oder kleines?', woraufhin ich mit 'kleines' antworte. '44' ist ihre ebenso knappe Antwort und sie meint damit den Preis für meine Bestellungen. Sie murmelt etwas Unverständliches vor sich hin, merkt, daß ich es nicht verstanden habe und wiederholt fordernd etwas deutlicher: 'Zum hier Essen oder Mitnehmen?' 'Zum hier Essen'. Jetzt wird sie aktiv und es geht alles unglaublich schnell. Sie fischt ein vorbereitetes Tablett (die Servietten liegen schon darauf) unter ihrem Pult hervor, legt es neben die Kassentastatur. Dann geht sie los und holt aus den Regalen die vorabgepackten Artikel und läßt das Cola vom Getränkeautomaten in einen kleinen Becher, den sie mit einem Plastikdeckel verschließt, der zwar oben Schlitz hat für ein Strohröhr, aber ein solches gibt sie nicht dazu. Nun merke ich, daß ich ungeübt bin, weil ich nicht weiß, wo diese Strohröhrchen sind und nach meiner offenbar lästigen kurzen Nachfrage zeigt die Verkäuferin in Richtung eines Strohröhrhalters. Ich bekomme auch kein Ketchup zu den Pommes frites und äußere meinen Wunsch nachträglich. Ohne Reaktion geht die Verkäuferin nochmal los und bringt abgepacktes Ketchup, tippt diesen Zusatzposten ein und sagt: '47'. Ich gebe ihr 50 und sie gibt wortlos drei Schilling heraus. Ich nehme das Tablett und der Kunde hinter mir drängt leicht nach vorne. Das war's."¹⁰⁶

Der Beobachter hält fest, daß die Verkäuferin, wenn er sich nicht ungeübt verhalten hätte, mit sieben Wörtern ("Bitte", "Vierundvierzig", "zum hier Essen oder Mitnehmen?") ausgekommen wäre. Tatsächlich bewirkt die Routine, die auf *beiden* Seiten der Interaktion festzustellen ist, daß die gesamte Situation auf ihr karges Grundgerüst, das Verkaufen und das Konsumieren, reduziert wird – alles unwesentliche Beiwerk ist eliminiert, verblieben ist eine rein ökonomische Transaktion; auf dieser Basis läuft das gesamte Geschehen in der Filiale wie ein schnurrendes, gewinnmaximierendes Räderwerk ab:

¹⁰⁶ BP7.

"Insgesamt läuft der Betrieb sehr gut organisiert. Es gibt keine Staus hinter dem Verkaufspult, obwohl der Bereich knapp bemessen ist. Die Angestellten müssen nicht miteinander kommunizieren und tun es auch in der Stoßzeit nicht. Auch das Tischabräumen verläuft unauffällig (so unauffällig, daß ich es gar nicht bemerke, daß man mir das Tablett wegnimmt, während ich in der Tasche einen Kugelschreiber suchte)."¹⁰⁸

So ähnlich stehen einander in den Tourismusorten heute Einheimische und "Gäste" gegenüber, als Menschen, die sich wechselseitig instrumentalisiert haben und die keinerlei Interesse mehr an der Sprache oder der Kultur der anderen beweisen können. Es sind dies nur die deprimierendsten Beispiele einer massiven Dequalifikation und Verdinglichung in jenem Dienstleistungsgewerbe, wo nicht nur ein neuer Bedarf an Fertigkeiten entsteht, sondern auch ein herkömmlicher Qualifikationsbedarf zerstört wird.

Ganz im Gegensatz dazu wird den Arbeitskräften auf den höheren Ebenen des Statusgebildes suggeriert, ihre Dienste seien so wertvoll, daß man ihre Fähigkeiten "entwickeln" und nützen müsse. Während die Namenlosen und Ununterscheidbaren gerade wegen dieser Eigenschaften austauschbar und verbrauchbar werden, wendet man sich an alle anderen in ihrer Einzigartigkeit. Diese arbeitsweltliche Entwicklung wurde durch die Therapeutisierung der ganzen Welt vorbereitet. Die Biographie wird zu einer langen Entdeckungsreise auf der Suche nach Sinn und Selbst. Die Therapie als Mittel der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens hat bereits die Religion verdrängt und schickt sich nun an, auch die Politik zu ersetzen.¹⁰⁹ Das Problem dieser Entdeckungsreise liegt darin, daß sie in der Zeit des Fassaden-Ichs und der psychischen *wellness* nicht allzuviel zutage fördern kann. Im Zentrum der Person, dort wo das ganze komplexe System Struktur und Zweck bekommen sollte, finden wir keine Hingabe, keine Liebe und keinen Haß; kurz, wir finden allzuhäufig nichts, was über das eigene Wohlbefinden hinausweisen könnte.

Wenn die schlichte alltägliche Freundlichkeit in der Alltagswelt nicht mehr gern gesehen wird und durch *antrainierte* Routinen der Interaktion ersetzt werden soll, dann drückt dies zunächst ein strategisches Interesse an strategischem Handeln aus; wer nicht die von der Geschäftsleitung verordnete Maske trägt, kann zum Sicherheitsrisiko werden. Zusätzlich handelt es sich dabei um eine spezielle Obsoleszenz symbolischer Fertigkeiten, die der Individualität von Einzelmenschen immer weniger Raum läßt. Ganz so werden die polternden und jovialen Politiker von einst ersetzt durch Leute, die von Werbeagenturen und Verhaltenstrainern gestylt werden. Unabhängig von der Idee, daß auch die Politiker vom alten Schlag bloß eine altmodischere Art von Maske trugen, bleibt hier die Tatsache bestehen, daß diese Methodisierung und Standardisierung Menschen in Produkte und Konsumartikel verwandelt, die dem Diktat der wechselnden Anforderungen des zugehörigen Persönlichkeitsmarktes voll und ganz *unterworfen* sind.

¹⁰⁸ BP7.

¹⁰⁹ Lasch 1978, S. 13.

5.2 Fallstudie: Im Restaurant *Über den Dächern*

Der beobachtete gastronomische Betrieb weist eine spektakuläre Lage auf. Das Publikum setzt sich aus den Geschäftsleuten und Rechtsanwälten aus den umliegenden Straßen und anderen Personen zusammen, die bereit sind, sich eine qualitätsvolle Küche und ein effizientes Service etwas kosten zu lassen. Das Preisniveau ist gerade hoch genug, um bei dem den weniger wohlhabenden Schichten angehörenden soziologischen Beobachter Unbehagen aufkommen zu lassen; es handelt sich hier eindeutig *nicht* um ein Lokal, das der Beobachter jemals als Privatperson aufsuchen würde. Allerdings gibt das außergewöhnlich höfliche Personal kaum Anlaß für soziale Ängste; es umsorgt den Beobachter genauso aufmerksam wie die Mitglieder der Grazer Society, die zur regelmäßigeren Klientel des Restaurants gehören. ("Die Gäste sind entsprechend distinguiert; Männer in Anzügen, Frauen in Kostümen, Blusen, keine T-Shirts – erfolgreiche Menschen, meist im mittleren Alter. Aber auch Ausreißer aus diesem Bild werden vornehm behandelt. Unter anderem auch ich ..." ¹⁰⁹) Vielleicht hat die Tatsache, daß der Beobachter sich gelegentlich Notizen machte, eine gewisse Rolle dabei gespielt, doch erweckt das Lokal als Ganzes keineswegs den Eindruck der Versnobtheit. Als der Chef der Einladung des Beobachters nachkommt, sich nach dem Essen auf ein Wort an dessen Tisch zu setzen, stellt er sich als ein zuvorkommender Mensch heraus, der mit den Routinen der versnobten Gesellschaft sehr wenig im Sinn zu haben scheint. Der Bitte um ein Interview im Dienste der soziologischen Forschung kommt er bereitwillig nach. Das darauffolgende Interview wird für 14 Uhr vereinbart und findet in einem Raum des Restaurants statt, der durch Falttüren abgetrennt werden kann. Herr Kontur, wie wir den Inhaber des Betriebs nennen wollen, berichtet, daß sein Vorgänger in Konkurs gegangen ist. Er selbst kennt die Zwänge des Selbständigenlebens schon seit längerem aus erster Hand. Er ist knapp über 40 Jahre alt und hat sich schon in jungen Jahren selbständig gemacht; er ist seit 19 Jahren Unternehmer.

Die Wichtigkeit sozialer Kompetenzen ist ihm bewußt; seinen derzeitigen Oberkellner Manfred lobt er als "sehr guten Personalführer". ¹¹⁰ Es fällt auf, daß Herr Kontur explizit zum Thema "soziale Kompetenzen" sehr wenig zu sagen hat; er liest zwar Fachmagazine, doch ignoriert er dort Ausführungen zum Personalwesen. Das Problem der sozialen Kompetenzen ist ihm vor allem auf der Ebene seiner alltäglichen Berufserfahrung begegnet, dort allerdings in massiver Art und Weise. Als er das Lokal eröffnete, unterliefen ihm einige Auswahlfehler, von den vierzehn Personen, die er damals eingestellt hatte, sind zum Zeitpunkt des Interviews nur mehr zwei bei ihm beschäftigt. Er führt dies unter anderem darauf zurück, daß er anfänglich unter Druck gestanden war, sein Personal zu rekrutieren, "... weil man will ja eröffnen".

Unter den wieder Abgebauten hätten sich auch "gute Leute" befunden, doch der Küchenchef und der Servicechef seien nicht in der Lage gewesen "... wirtschaftlich zu arbeiten, was sich ja jetzt, mit dem Manfred, geändert hat". Die zahlreichen Angestellten hätten sehr viel Geld

¹⁰⁹ BP4.

¹¹⁰ 15.

gekostet, und noch mehr: "... die haben mich fast meine Existenz gekostet, ohne jetzt die Schuld abzugeben ..." Das Unternehmerrisiko und die fehlende Sensibilität mancher Arbeitskräfte gegenüber diesem Risiko ist ein Thema, das im Interview ständig wiederkehrt; bei den entlassenen Köchen, so Herr Kontur, hätte Unwissenheit gegenüber "dem Risiko eines Unternehmens" geherrscht. In der Tat ist es eine soziale Kompetenz, den Standpunkt des eigenen Arbeitgebers einnehmen zu können, wie umgekehrt ein Verständnis für die Probleme der Arbeitnehmer auch von denen erwartet werden kann, die sie beschäftigen. Wir haben weiter oben in ziemlich abstrakter Form von den Kompetenzen gesprochen, die in Gemischt-Motiv-Spiele eingebracht werden sollen; in der Arbeitswelt dürfte die Einfühlung in die Position der "Gegenseite" von fundamentaler Bedeutung sein, auch wenn diese Einfühlung nicht selten unter den Druck ideologischer Einflüsse gerät. In der Gastronomie stammen die allermeisten Arbeitgeber aus dem Lager der Arbeitnehmer. Wie wir am Beispiel jener Eltern sehen, die ihre Kinder falsch behandeln, obwohl sie natürlich selbst einmal Kinder waren, ist die Tatsache, daß man selbst einmal in der Rolle des Gegenüber war, kein Garant des fairen oder auch nur rationalen Handelns, doch sollte in der Gastronomie mit ihren traditionalistischen Handlungsmustern ein größeres Ausmaß an wechselseitigem Verständnis der Arbeitsmarktparteien anzutreffen sein. Dennoch gewinnt gerade hier die Frage der "Führung" und damit der Macht eine spezielle Dringlichkeit. Dies wird im Interview mit Herrn Kontur unter anderem deutlich, als er nach seinen Stärken und Schwächen im sozialen Bereich gefragt wird. Er erklärt sich hier für "übersozial" und wünscht sich ein wenig mehr Härte gegenüber seinem Personal. In seinem zweiten Betrieb beschäftigt er Personen, die von Anfang an dabei gewesen seien und die komplett hinter ihm stünden, "... und da wird sie wieder zur Stärke, meine Schwäche ..." Auch für das Restaurant, so der Befragte, gilt die Maxime, daß engagierte und kompetente Mitarbeiter keinem strengen Regime unterworfen zu werden brauchen:

"Ja, wenn ich jetzt hernehme, die die Topkräfte, die ich habe, das ist der Manfred heraußen, ein Koch in der Küche, der Gregor, die nutzen das nicht aus, dann wird es zur Stärke wieder. Die bleiben auch bei mir, und ah sie verdienen, glaube ich, auch sehr gut, die nutzen das nicht aus. Also ich setze immer voraus, daß ich Topkräfte habe und dann, mit die komme ich sehr gut aus. Wenn ich einen Schwachen habe, der nutzt das natürlich von vorne bis hinten aus und natürlich komme ich drauf, aber das ah das dauert ein bißchen."¹¹¹

Daß der Bereich der "Führung" der Mitarbeiter und der damit verknüpften sozialen Fähigkeiten in der heutigen Zeit große Aufmerksamkeit auf sich zieht, ist keineswegs verwunderlich. Auch in einer metallverarbeitenden Firma wurde von einem Personalverantwortlichen im Interview bei der Frage nach den in der Firma erforderlichen sozialen Kompetenzen als allererstes auf die "Führungsleistung" verwiesen. "... wir haben eine Führungsausbildung, die überhaupt nicht in Richtung Führungsmethoden, sondern die in Richtung Führungskompetenzen, Kommunikationskompetenzen geht ..."¹¹² Tatsächlich ist diese "Führung" nach der Eliminierung traditioneller Muster der direkten Steuerung und der Disziplinierung von Arbeitskräften zu einer außergewöhnlich delikaten Aufgabe geworden; es gilt nun, zu

¹¹¹ 15.

¹¹² 12.

kritisieren ohne abzuwerten und zu motivieren, ohne die Peitsche zu schwingen. Auf welchem glattem Parkett man sich hier befindet, wird auch im Interview mit dem "Chefober" (wie ihn Herr Kontur an einer Stelle nennt) Manfred deutlich. Der Befragte ist erst dreißig Jahre alt, hat sich aber bereits in eine ziemlich verantwortungsvolle und allem Anschein nach auch gut bezahlte Position emporgearbeitet. Auch er ist von formeller Unterweisung in der Ausübung sozialer Kompetenzen weitgehend unberührt geblieben. Dennoch läßt das beobachtbare Ergebnis seiner Tätigkeit als Restaurantleiter – ein wie am Schnürchen ablaufender Betrieb in einem entspannten und kooperativen Sozialklima – erkennen, daß er in seiner beruflichen Rolle tatsächlich mit "viel Gefühl und Charme" am Werk ist.¹¹³ Wie alle anderen Angestellten und wie der Chef hat auch Manfred eine lange Reihe von Jahren in der Gastronomie verbracht und dabei jene "Schulung durch das Leben"¹¹⁴ erhalten, die einzig und allein bestimmte soziale Fertigkeiten hervorbringen kann. Wo sonst, wenn nicht in diesem Bereich sollte die Idee des "*learning by doing*" Anwendung finden können? Die Geschichten über Kellner und Polizisten, die im Lauf einer jahrzehntelangen Berufskarriere "Menschenkenntnis" erworben haben, sind Legion. Auch Manfred sieht sich als jemand, der egalitäre Strategien verfolgt – "... und ich habe mich eigentlich da gleichrangig gestellt, also, die wissen alle, daß ich der Oberkellner bin und das erste Sagen habe, aber ich fühle mich eher gleich, also, mit meinen Kollegen ..." –, doch wünscht er sich ebenfalls, zumindest gelegentlich etwas mehr Härte zeigen zu können:

I: "Wo gibt es Bereiche, wo sie ihre Fähigkeiten noch ausbauen können, was glauben Sie?"

IP: "Fähigkeiten, vielleicht gleichzeitig, daß ich zwischendurch noch einen härteren Ton ansetze. Ich weiß nicht, ob das eine Fähigkeit ist, also, man kann es auch mit einem normalen freundlichen Ton sagen, man muß nicht gleich aggressiv werden, oder, aber zwischendurch einen härteren Ton wäre mir lieber, das bringe ich nicht so leicht rüber, also ich sage es lieber auf die gemütliche Art, das funktioniert auch, bevor ich da jetzt einmal Dampf ablasse, aber ein bißchen würde vielleicht nicht schaden."¹¹⁵

Der Eindruck, daß Manfred gelegentlich gerne aus seiner Kumpelrolle ausbrechen würde, erscheint ziemlich unabweisbar. Da der Betrieb auch ohne den Einsatz stärker autoritärer Führungsstrategien "funktioniert", ist unklar, woher diese Bedürfnis rührt. Zu vermuten ist, daß jene Ambivalenz, die Herrn Kontur seine "übersoziale" Haltung als Schwäche, die unter Umständen zur Stärke werden kann, empfinden läßt, auch seinen Restaurantleiter erfaßt hat. Ambivalenzen entstehen in sozialen Feldern, deren normative Strukturierung in irgendeiner Hinsicht nicht durchsichtig genug ist.

Die Beschäftigten des Restaurants *Über den Dächern* wissen allesamt, daß sie jederzeit wieder einen Arbeitsplatz bekommen, wenn sich dazu die Notwendigkeit ergeben sollte. Dies macht sie zu ungeeigneten Adressaten von harschen Befehlen, sie sind tatsächlich sozial kompetente Arbeitskräfte und erwarten, als *mündige* Personen behandelt zu werden. Es ist dies die Kehrseite des Zivilisierungsschubs, der den Zwang zum untauglichen Mittel der

¹¹³ I20.

¹¹⁴ Brater/Landig 1995, S. 41.

¹¹⁵ I20.

Disziplinierung (oder gar der Motivation) degradiert hat; wenn behauptet wird, die Wirtschaft wäre lediglich auf *indirekte* Formen der Mitarbeitersteuerung umgestiegen, dann ist dies eine Verkürzung – Menschen, die sich weigern, sich alten Kommandostrukturen zu unterwerfen, müssen deshalb nicht automatisch in die Selbsttäuschung und die Selbstausbeutung abgleiten. Wir befinden uns hier auf einem Grat zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung, der nicht nur schwierig zu begehen ist, sondern der auch den Bergführern einen sehr sicheren Tritt abverlangt.

Der Teamcharakter der Arbeit im *Über den Dächern* ist stark ausgeprägt, unter anderem weil es keinen konventionellen Stationsbetrieb gibt. Der Restaurantleiter erläutert die Vorgangsweise wie folgt:

"Also das steht an erster Stelle, also hier im *Über den Dächern* arbeiten wir alle nur im Team, also das heißt, wenn ich zum Tisch gehe, dann weiß der nächste schon, wenn der nächste kommt, was der zu tun hat, und es macht auch nicht immer einer nur die bestimmten Arbeiten, es macht immer jeder alles, also, eben auch, ich mache genauso die Arbeiten vom Fach, die ..., das geht Hand in Hand bei uns."¹¹⁷

Diese Art der Gästebetreuung erfordert eine gewisse geistige Präsenz, fördert aber gleichzeitig die soziale Kohärenz der Belegschaft, da sie ein Ausmaß von Kommunikation verlangt – "... also untereinander sprechen, glaube ich, ist das Wichtigste, also nicht nur stur dahinarbeiten, sondern auch miteinander, dann wird auch was daraus ..." ¹¹⁸ Vor allem aber bleibt es auf diese Weise dem Gast erspart, sich mit seinen Wünschen an bürokratisch gesinnte Beschäftigte zu wenden, die ihn mit der Standardformel "Kollege kommt gleich" in einem fort abwimmeln. Auf diese Weise wird der Eindruck, daß dem Gast jeder Wunsch von den Augen abgelesen wird, erzeugt und erhalten, indem alle Beschäftigten sich für die Bedürfnisse aller Gäste zuständig fühlen: "... weil wenn er hingehet, und er sieht, der möchte gern bezahlen, dann braucht er nicht jemanden suchen, der was die Arbeit macht". Diese intensive Hinwendung an die Bedürfnisse des Gastes findet man in zahlreichen Details. Ein unbemerktes und unbedanktes Abgehen von der Bühne des *Über den Dächern* ist nicht vorgesehen: "Immer ist eine Kellnerin hinter der Theke und beobachtet. Als ich gehe, blickt die Kellnerin ("sehr maskulin gekleidet, in dunkler Hose, weißem Hemd, dunklem Gilet, mit bunter Seidenkrawatte, langer weißer Schürze und Haaren, die aufgesteckt und zu einem Zopf verflochten sind") kurz auf, lächelt und verabschiedet mich mit "Auf Wiedersehen, schönen Tag noch", und "Danke". ¹¹⁹

Die Kellnerinnen sind nicht nur elegant gekleidet, sie bewegen sich auch in einer Weise, die ihre Klasse und jene ihrer Gäste nachhaltig unterstreicht:

"Als Highlight des Tages serviert 'die Dunkelhaarige' am Tisch gegenüber einen Brotkorb. Sie stellt ihn mit der linken Hand auf den Tisch und preßt den Handrücken der rechten gegen das Ende der Wirbelsäule; sie ist dabei leicht vorgebeugt, und die ganze

¹¹⁷ I20.

¹¹⁸ I20.

¹¹⁹ BP4.

Bewegung wirkt wie ein winziger Ausschnitt aus einem Ballett. Die auf diese Weise bedienten eleganten Damen werden von anderen Gästen, die zum Essen gekommen sind, begrüßt. Eine der Damen steht auf, Bussi-Bussi, animierte Unterhaltung. Ich zahle: Es herrscht hier der Brauch, Geld wie eine widerwärtige tabuisierte Substanz zu behandeln, indem man die Rechnung diskret in einer gewaltigen Serviette versteckt.¹²⁰

Die Belegschaft des Restaurants stellt ein Ensemble dar, das sich selbst präsentiert und dadurch dem Selbstbild der Klientel schmeichelt. Wer es sich leisten kann, derart erlesene Puppen für sich tanzen zu lassen, der muß schon selbst etwas Besonderes sein; so die zugrundeliegende Vermutung. Das Ensemble beweist untereinander große Loyalität und andere Arbeitstugenden. Die Flexibilität und Kooperationsbereitschaft, die die Belegschaft in der konkreten Arbeit beweist, findet sich auch bei der Einteilung der Arbeitswoche wieder. Wenn jemand einmal früher gehen möchte, "... dann ist es keine Debatte, dann springen die (i.e. die Kollegen, HGZ) automatisch ein."

Die Selbstwahrnehmungen der Angestellten und jene der Gäste stützen und nähren einander. Wie bei der Aristokratie und ihrer Dienerschaft ist der eine der Spiegel des anderen; gemeinsam erzeugen die Beteiligten den Schein des Besonderen, einer Welt, in der manche Menschen mehr bekommen als andere, *weil ihnen das zusteht*. Wer sonst als jemand mit einem gußeisernen Selbstwertgefühl würde auch in einem Eßlokal mit dem Oberkellner über die Zubereitungsart der Speisen verhandeln wollen? Man vergleiche hiezu die Schilderung des Oberkellners Manfred:

"Ja man soll kundenorientiert, man soll Ansprechpartner sein, man soll offen sein, und ein gutes Auftreten soll man haben, empfehlen soll man können, verkaufen sollte man vor allem können, das ist das Wichtigste, ja und dann sollte man schon auch bisserl fachlich sollte man schon ein bisserl weiter sein, als wie man es nur in der Schule lernt, also weil die Gäste verlangen schon sehr viel, und wollen auch sehr viel wissen, ob das jetzt von Wein ist oder von den Speisen auch nur, auch wenn einer nur Kellner gelernt hat und wird dann Oberkellner, also der soll sich auch im Küchenfach ein bisserl auskennen, weil die Gäste fordern wirklich sehr viel, und die Zubereitungsarten und in jeder Lage, also, das richtige sagen."¹²¹

Die Rechtsanwaltskonzipienten und die Fernsehjournalistinnen, die im *Über den Dächern* verkehren, sind die Vorhut eines allgemeinen Sturms auf die gehobenen Positionen, die auch mit gestiegenen Ansprüchen auf Achtung und Beachtung verknüpft sind. Der alte Traum, daß man selbst etwas Besonderes ist, wird von immer mehr Menschen geträumt. So sympathisch und so einleuchtend die Entschlossenheit sein mag, sich der Degradierung zu widersetzen, so kostspielig kann es werden, wenn kollektiv unerfüllbare Wünsche zum Allgemeingut werden. Die Selbstverwirklichung durch quasi-aristokratische Rituale muß notwendigerweise auf eine Minderheit beschränkt bleiben. Es ist Teil des soziale Kompetenzen-Phänomens, daß ein uneinlösbares Versprechen des allgemeinen symbolischen Aufstiegs abgegeben wird; dieses muß zwangsläufig zur Enttäuschung führen.

¹²⁰ BP5.

¹²¹ I20.

6. Die Politik der sozialen Kompetenzen

6.1 Unternehmer und Intrapreneure

Es ist im vorhergehenden Kapitel – und in Ansätzen auch schon vorher – unübersehbar geworden, daß das Thema der sozialen Kompetenzen eine markante politische Dimension aufweist. Es wäre zweifellos unmöglich, die erste große Disziplinierung der Arbeiterschaft zu verstehen, ohne den verschiedenen politischen Interessen der Arbeitsmarktparteien und den diesen Interessen entspringenden Reaktionen Rechnung zu tragen. In der Folge entstand die "wissenschaftliche Betriebsführung" im Anschluß an die intuitiv fundierten traditionellen Machtstrategien der Unternehmerseite; fast parallel dazu kam es zur Entschärfung der Verteilungskämpfe auf dem Arbeitsmarkt durch die Einführung der Arbeitslosenversicherungssysteme. Auch heute steht das Arbeitsmarktservice im Zentrum eines politischen Spannungsfeldes, wo widersprüchliche Erwartungen aufeinanderprallen. Im Rahmen des traditionellen Modells erwarten sich die Arbeitgeber, daß gehöriger Druck auf die Arbeitslosen ausgeübt wird; letztere hingegen setzen sich gegen diesen Druck mit allen Mitteln zur Wehr oder versuchen, ihn zu unterlaufen. Die politische Dimension unserer Fragestellung ist per se von großem Interesse; sie gewinnt zusätzliche Bedeutung durch die Tatsache, daß die Aufgaben des AMS in den hier zu erörternden politischen Kontext eingebettet sind, denn offensichtlich ist die Frage, wie man Leute dazu bringt, bestimmte Arbeitsplätze anzunehmen, von großer Bedeutung für die Vermittlungsfunktion des AMS.

Nicht erst seit Taylors Zeiten stellt sich das Problem, die Menschen zum Arbeiten zu veranlassen; das Beisteuern von extrinsischen Motiven kann nur dort entfallen, wo eine Tätigkeit ihren Lohn in sich trägt. Nur wenige Menschen sind in der glücklichen Lage, für die Verrichtung solcher Tätigkeiten auch noch bezahlt zu werden. Von diesen Fällen abgesehen, muß Arbeit im allgemeinen in eine Struktur extrinsischer Anreize eingebettet sein. Durch Jahrhunderte hindurch stellten Zwänge und Lebensnöte diese Anreizstruktur zur Verfügung. Mit der Zunahme des materiellen Wohlstandes und dem wachsenden Selbstbewußtsein immer weiterer Bevölkerungsschichten werden andere Integrationsmechanismen erforderlich. Diese Mechanismen stehen in engem Zusammenhang mit den neuerdings allseits beschworenen sozialen Kompetenzen. Das Reden von der "Kommunikation" und dem "Konfliktmanagement" weckt jedoch das Mißtrauen der Ideologiekritiker, die hier die Gefahr wahrnehmen, daß Interessensgegensätze wiederum verschleiert werden sollen.

Gehörte es einst zum Habitus des gestandenen Arbeiters, daß er gegenüber den Angeboten und Versprechungen der Geschäftsleitung auf der Hut war, so droht heute eine Vereinnahmung, die bereits die "Klassengrenzen" zwischen dem Unternehmen und seinem Management verwischt hat, auf alle betrieblichen Ebenen überzugreifen. "Wirtschaft für alle" heißt es in der bewußtseinsformenden Propaganda der Wirtschaftskammer; diese Grundmaxime ist mit einer Konzeption von Qualifizierung, wie sie in der Doktrin von den sozialen Kompetenzen

propagiert wird, nur allzu verträglich. Es ist dies eine Konzeption, derzufolge die Arbeitnehmer in ihrer Persönlichkeit bereichert werden sollen, während sich gleichzeitig die Kassen der Unternehmer füllen; so entsteht angeblich ein Positiv-Summen-Spiel, bei dem alle besser aussteigen als zuvor. Altgediente Gewerkschafter und kommunistische Betriebsräte tendieren dazu, die Gewinne auf der symbolischen Ebene eher geringzuschätzen – die Frage stellt sich, warum das so ist. Einer der Hauptgründe dafür dürfte die historische Mission der Arbeitnehmervertretungen sein, im materiellen Verteilungskampf mitzumischen. Die fehlende Sensibilität der Gewerkschaften gegenüber Umweltanliegen dürfte dieselbe Wurzel haben. Fundamentalere wird es, wenn die Existenz eines trade-off zwischen materiellen und symbolischen Auszahlungen geleugnet wird. Die ganze Debatte möge zwar, so Ulf Kadritzke, unter Berufung auf Schlagworte wie *Partizipation*, *Verantwortung* und *Autonomie* geführt werden, doch kann dies "... die Nebenabsicht, alte solidarische 'Gegenkulturen' und Mitbestimmungsformen zu neutralisieren ..." nur unzulänglich verschleiern.¹²¹

In der Nullsummengesellschaft, so könnte man argumentieren, müssen materielle Verteilungsgewinne der Arbeitgeberseite durch die den Arbeitnehmern aufgenötigten Verluste kompensiert werden. Die Arbeitslosigkeit hat zu jener Verunsicherung beigetragen, durch die nicht nur die Lohnabschlüsse tendenziell verschlechtert, sondern auch die Arbeitsbedingungen zu Ungunsten der Arbeitnehmer abgeändert werden. Daß in einer Zeit, da die Krankenstände weniger werden, freiwillige Weiterbildung zunimmt usw., bedeutsame Gewinne auf der symbolischen Dimension erzielt werden könnten, erscheint nicht von vornherein plausibel. Der Verdacht entsteht, daß die Zunahme an Verantwortlichkeit und die Dezentralisierung von Entscheidungen lediglich die Selbstzwänge der Arbeitnehmer intensivieren sollen. Im großen Spiel "Wirtschaftsleben" stehen einander als Makroakteure die Gewerkschaft und die Arbeiterkammer einerseits, die Unternehmerseite andererseits, gegenüber, wobei unermüdlich um kleine (manchmal auch große) materielle und arbeitsrechtliche Vorteile gerungen wird; die völlige Zerstörung der Gegenseite kann auch in diesem zivilisierten Krieg nicht angestrebt werden.

Zweifellos hat sich jedoch die Aufgabe der Arbeitnehmervertretung systematisch gewandelt; Fragen nach dem "Sinn" z.B. des eigenen Lebens waren früher ganz eindeutig der Freizeitsphäre zugeordnet – sie waren *die* "lebensweltlichen" Fragen schlechthin. Mit der Entstehung des "Intrapreneurs" werden Sinn und Selbstverwirklichung in zunehmendem Ausmaß in der Arbeitswelt gesucht; und manchmal auch gefunden. Die Arbeitswelt ist nun nicht mehr das Instrument, das bloß die materiellen Ressourcen hervorbringt, die man für jene Zeit benötigt, in der man wirklich man selbst ist, die Freizeit. "Entfremdung" scheint heute die Freizeit mindestens so intensiv zu bedrohen wie die Welt der Arbeit. Das Problem der Ausbeutung wird ersetzt durch jenes der Selbstaubeutung. Illustriert wird diese Entwicklung unter anderem durch das Verlangen der Unternehmensleitung von IBM, die Stechuhr abzuschaffen. Wie soll die Gewerkschaft da reagieren? Gewohnt, sich den Ansinnen der Unternehmerseite zu widersetzen, müßte sie also um die Beibehaltung eines Kontrollmechanismus kämpfen. Es

¹²¹ Kadritzke 1997, S. 9.

leuchtet ein, daß auf diese Weise etablierte Handlungsroutinen ins Schleudern kommen. Wie so vieles in unserer Zeit ist auch das Vertreten schwer identifizierbarer Interessen schwieriger geworden, als es einmal war. In den Großbetrieben kann zwar das traditionelle Rollenbild des Betriebsrates fortbestehen, auch wenn sich die Zähne der alten Löwen zu lockern beginnen, doch in jenen KMU, die die überwältigende Mehrheit der in Österreich zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze anbieten, fehlt der Betriebsrat meist. Die Situation ist allgemein in einer Weise strukturiert, die den konventionellen gewerkschaftlichen Aktivitäten wenig Raum bietet.

In vielen Kleinunternehmen – vor allem des ländlichen Raums – dominieren lokalistische Muster der persönlichen Beziehungen; da kann es auch vorkommen, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam die Schule besucht haben. Ein von uns befragter Arbeitnehmer der obersteirischen Hi-Tech-Firma *Technocom*, die uns im nächsten Abschnitt noch ausführlicher beschäftigen wird, belegt den Sachverhalt in folgenden Worten:

"Ich würde das so sagen, daß viele Leute jetzt da arbeiten in unserem Betrieb, da sind eigentlich einige untereinander verwandt, dann die anderen sind vielleicht zusammen Werkschule gegangen oder haben zusammen gelernt und was weiß ich, aber es gibt da halt immer so irgendwie ein solches Geflecht, daß derjenige mit dem anderen irgendwas gemacht hat oder man kennt sich schon von früher her und ich würde das eher, ich würde es so zwischen hineintun, zwischen Freundschaft und zwischen Kollegialität, da dazwischen würde ich es ansiedeln."¹²²

In vielen Kleinunternehmen war der Aufbau der Firma nicht selten ein *gemeinsames* Unterfangen; man kann sich vorstellen, welche gewaltigen Ressourcen der Loyalität in solchen Fällen aufgebaut werden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer steuern gemeinsam ein kleines Schiffchen über die turbulenten Gewässer der modernen Konkurrenzwirtschaft; geht es unter, ertrinken alle, wie die Galeerensklaven in *Ben Hur*, die vor der Seeschlacht an die Ruderbänke angekettet wurden. Das Arbeitsrecht kann in dieser Situation nur eine untergeordnete Rolle spielen, indem es ein beiderseitig nützliches Skelett der wechselseitigen Erwartungen abgibt; wesentlich bedeutsamer ist die normative Strukturierung der Situation durch moralische Regeln und etablierte betriebspezifische Konventionen. Für die klassenkämpferische Haltung, die den Arbeitgeber als "Ausbeuter" entwirft, ist da wenig Platz, und schon gar nicht für Theorien der Gerechtigkeit, die spezifizieren, was als "Ausbeutung" zu gelten hat.

Tatsächlich *sehen* die Angestellten, wieviel der Chef oder die Chefin arbeiten; wenn der Arbeitgeber schon lange vor ihnen im Betrieb ist und erst nach ihnen geht, dann werden sie sich nicht lächerlich machen, indem sie ihm die Arbeitswertlehre vorhalten (sollten sie je davon gehört haben, was eher unplausibel ist – die einzigen Leute, die über derart subtile ideologische Instrumente verfügen, sind im geschützten Sektor beschäftigt, wo sie dafür kaum Verwendung haben können). Wenn der Betrieb prosperiert, dann wird der Arbeitgeber meist klug genug sein, seine Stammebelegschaft daran teilhaben zu lassen; in wirtschaftlich schweren Zeiten werden die Beschäftigten meist Lohnzurückhaltung üben. Wie in einer funktionie-

¹²² 114.

renden Ehe das Familienrecht weitgehend bedeutungslos ist und erst anlässlich der Scheidung seine Geltungsansprüche anmeldet, so ist die Beziehung der Belegschaftsmitglieder untereinander und zur Geschäftsführung im lokalistischen Kleinbetrieb nicht sehr stark verrechtlicht oder formalisiert – ein Betriebsrat wird hier so wenig gebraucht, wie ein Familienrichter innerhalb einer funktionierenden Ehe; dessen Stunde schlägt erst beim Auseinandergehen. Die Durchsetzung formell garantierter Rechte ist in diesen Kontexten *nicht* das Problem; daher sehen die Arbeitgeber ebenso wie viele der Arbeitnehmer dort auch wenig Raum für die traditionellen Wahrer dieser Rechte. Auch in den KMU's werden permanent informelle Kompromisse geschlossen und implizite Kontrakte vereinbart. "Wir werden keinen Richter brauchen" ist schon seit langer Zeit die Devise im gemütlichen und sozialpartnerschaftlich befriedeten Österreich. Freilich stößt diese traditionalistische Idylle an ihre Schranken, wenn sich der betreffende Kleinunternehmer dem Pariah-Kapitalismus verschrieben hat, wenn er also glaubt, daß Unternehmen von selbst laufen, oder wenn er tatsächlich auf eine Weise handelt, die als Versuch der Ausbeutung wahrgenommen wird.

In solchen Fällen steigt das Konfliktpotential, und die Überwachungs- und Schlichtungsinstanzen des Staates und der Interessensvertretungen finden ein reichhaltiges Betätigungsfeld vor. Über die quantitative Ausprägung des Phänomens kann man nur spekulieren, sicher allerdings ist, daß in gutgeführten KMU wenig Raum für gewerkschaftliche Aktionen u. dgl. ist (Wie Klaus Dörre argumentiert, kann es im post-tayloristischen Kontext auch in der Industrie zu innerbetrieblichen Vereinbarungen kommen, die "... im Widerspruch zu überbetrieblich verankerten 'industrial rights' stehen ..." ¹²³). Bei den Kernbelegschaften der neu entstandenen Kleinbetriebe wird jene klare Selbstdefinition als "Arbeiter", die eine der wichtigsten Grundlagen des kollektiven Handelns darstellt, weitgehend fehlen, vor allem bei Arbeitskräften, die mit dem Arbeitgeber verwandt oder befreundet sind. Es ist Teil der Individualisierung, daß das relevante Ensemble der in Kleinunternehmen Beschäftigten die Einzelfirma selbst ist, und nicht eine soziale Kategorie, die in Auflösung begriffen ist. In der sich umstrukturierenden obersteirischen Wirtschaft etwa finden sich "gewerkschaftliche" Haltungen am ehesten noch bei jüngeren Arbeitnehmern, die durch ein Elternhaus geprägt sind, das seinerseits in seinen Haltungen von der Verstaatlichten Industrie geformt war. Die Einstellungen der jüngeren Arbeitskräfte sind so historisch und theoretisch fundiert; daß diese der sich modernisierenden Arbeitswelt z.B. der Mur-Mürz-Furche nicht unbedingt adäquat sind, das müssen diese Jüngeren erst noch lernen.

In "guten" Kleinbetrieben entwickeln die zentralen Arbeitnehmer dann jene quasi-unternehmerischen Haltungen, die nach dem Willen der Ideologen der freien Marktwirtschaft auch die Industriearbeiter erfassen sollen; Krankheiten etwa betrachten sie nicht als einen unverhofften Urlaub, sondern als eine unerwünschte Unterbrechung der beruflichen Tätigkeit: Es ist dies eine Identifikation, die nicht in der Unterwerfung, wie man sie vom Treuen Faktotum her kennt, wurzelt, sondern stattdessen im Wissen um die eigene Bedeutung für den Betrieb und in der Ausübung der dadurch erworbenen Macht. Parallelen hiezu finden sich an

¹²³ Dörre 1997, S. 26.

der Universität, wo die treue Sekretärin einst an den symbolischen Erfolgen des Professors teilhatte; entfällt diese Variante der Identifikation, dann muß die Sekretärin entweder informelle Macht erringen oder den Preis der Entfremdung entrichten.

Im industriellen Kontext hatte die Gewerkschaftsseite seit unvordenklichen Zeiten gegen die Entfremdung angekämpft; heute, so könnten die Arbeitgeber und die Personalisten argumentieren, erhalten die Arbeitskräfte mehr Verantwortung und werden eingeladen, "sich selbst" in die Arbeitswelt einzubringen, und nun heißt es plötzlich "Selbstaussbeutung". Mußten die Betriebsräte einst die Arbeitnehmer vor ihren Kommandeuren schützen, so Klaus Peters, so müssen sie diese nun *vor sich selbst* schützen.¹²⁴ Tatsächlich ist es auch nicht ganz unplausibel, zu unterstellen, daß eine große Firma wie IBM die Stechuhr nur abschafft, wenn sie sich davon Produktivitätseffekte erwartet. Nach den Vorstellungen von gewerkschaftsnahen Beobachtern werden heute alte Kommandostrukturen durch die "indirekte" Steuerung der Arbeitskräfte abgelöst; diese erhalten die Illusion der Selbstbestimmung. Die Arbeit der Betriebsräte gewinnt so paternalistische Akzente, und dem Gruppenzauber des modernen Personalwesens tritt nun eine Therapeutisierung der betriebsrätlichen Arbeit gegenüber – die Arbeitnehmervertretung soll nun der Selbsttäuschung und der dazugehörigen Überforderung der Arbeitnehmer entgegenwirken. Das Glück der mit Verantwortung und Autonomie ausgestatteten "neuen" Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist nach dieser Auffassung nur ein Scheinglück, das eines Tages einen hohen Preis einfordern könnte. Wenn auch die klassische Entfremdung überwunden scheint, darf nicht verwundern, daß in der "linken" Perspektive die Kategorie des falschen Bewußtseins machtvoll weiterwirkt und damit auch jene der (subtilisierten) Entfremdung.

Im lokalistischen Kleinunternehmen erfolgt die Integration in den Betrieb über andere Mechanismen als in der Industrie. Jene *Teilhabe*, nach der in der Industrie erst gestrebt wird, ist dort schon verwirklicht. Anstelle von schwerfälligen Mechanismen der betrieblichen "Mitbestimmung" finden wir in den Kleinbetrieben das Mitentscheiden in informellen Prozessen, das bis zur allmählichen Durchsetzung der eigenen Arbeitszeitvorstellungen durch praktische Übung gehen kann. Davon abgesehen mußte vielen Arbeitskräften die "Mitbestimmung" wie eine Chimäre erschienen sein; das Gefühl, daß der Betriebsratsvorsitzende die Rolle eines *Vorgesetzten* usurpiert hatte, dürfte sehr häufig unabweisbar gewesen sein.

Sehr im Gegensatz dazu ist bei den KMU die Grenze zwischen dem "Teilhaber" im rechtlichen Sinn und dem Angestellten, der am Geschick der Firma "teilhat", fließend – der Unterschied ist manchmal nur mehr ein buchhalterischer. Freilich hat der Unternehmer die Macht, den Angestellten zu entlassen – letzterer allerdings kann ersteren ebenfalls "entlassen", indem er ihn verläßt; und wen wundert es, wenn die Solidarität dieses "teilhabenden" Angestellten mit seiner Firma und daher seinem Arbeitgeber größer ist als mit anderen Arbeitern, die er nie zu Gesicht bekommen hat? In ähnlicher Weise kann die Solidarität von Frauen (vor allem der Unterschicht) mit ihrem Ehemann oder ihrem Lebensgefährten nur größer sein als mit

¹²⁴ Peters 1997, S. 172.

anderen, unbekannten Frauen. Bei den Kleinunternehmen ist dies eine Form des Syndikalismus, zu der auch große internationale Firmen tendieren, die sich dadurch gegen u.a. gewerkschaftliche Einflüsse immunisieren.¹²⁵ In den großen Firmen kann die Integration der Arbeitskräfte in die Firma nicht über kleinräumige gemeinschaftliche Mechanismen erfolgen; die Wertschätzung eines Firmeninhabers, den man nie zu Gesicht bekommt, kann sich nicht durch einen gemeinsamen Kegelabend ausdrücken. Folgender Ausschnitt aus dem Interview mit einem Mitarbeiter von Firma 1 illustriert die große Kluft zwischen der Leitung des bürokratischen Großunternehmens und den Produktionsarbeitern:

I: "Und wie schaut es aus, wie oft haben Sie den (Name des Firmeninhabers) schon einmal gesehen?"

IP: "Den (Name), ja einmal."

I: "Einmal. Hat er Ihnen die Hand gegeben oder was?"

IP: "Nein."

I: "Nichts. Wie ist das jetzt in der Firma mit den Obersten, wie oft kriegt man die zu Gesicht?"

IP: "Ganz selten. Weil man doch zweischichtig –."

I: "D.h. die Allerobersten die sieht man kaum."

IP: "Sieht man ganz selten."

I: "Aber den (Name eines leitenden Mitarbeiters), den sehen Sie manchmal."

IP: "Auch weniger."¹²⁶

Statt der kleinräumigen Solidarmechanismen des traditionellen Kleinunternehmens finden sich hier die abstrakten Tauschprinzipien der Massengesellschaft und der großen Unternehmensbürokratie, die Aufstiegschancen und Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit bietet. Ein Arbeitskollege des zuletzt zitierten Befragten schildert auch diesen Aspekt recht deutlich:

"... also bei der kleinen Firma hat man schon gewisse Freiheiten mehr, was man in der großen nicht hat, also arbeitszeitmäßig und so, aber, sagen wir, die, alle anderen Leistungen sind in einer großen Firma besser, also, bei der kleinen Firma, da hast am ersten schon müssen schauen, daß du überhaupt ein Geld gekriegt hast oder was, weil da hat man uns halt vertröstet, 'ja, es ist momentan nichts da, in einer Woche kriegst Du's' und so und so und so. Wenn du einen Urlaub wollen hast, hast du ihn gekriegt, am nächsten Tag um 9 Uhr hat er schon wieder angerufen, 'ja, ich brauche dich doch', wie halt so ein Familienbetrieb ist."¹²⁷

Allgemein zeigt sich dieser "Teamleader" mit seiner Arbeit in der Großfirma sehr zufrieden - "... ich sehe nicht viele Nachteile ..." Er spricht hier über "primäre" Arbeitsplätze, die in der heutigen Zeit relativ knapp sind. Dieser Sachverhalt ermöglicht es der Firmenleitung, die Schraube des Leistungsdruckes immer stärker anzuziehen; daß dies auch in der betreffenden Firma geschieht, geht trotz der Vorsicht der beiden Befragten aus beiden Interviews hervor; daß die Arbeitskräfte gegen Leistung Sicherheit und vergleichsweise hohe Löhne bekamen, ist charakteristisch für das "rheinische Modell" der industriellen Beziehungen. Dort ist auch noch Raum für die traditionelle Rolle des Betriebsrates, obwohl in der hier betrachteten Firma wenig davon zu bemerken ist. Nach Auskunft eines zweiten Mitarbeiters des Unternehmens

¹²⁵ vgl. Dörre 1997, S. 29.

¹²⁶ I10.

¹²⁷ I9.

sei dort der Betriebsrat vor allem damit befaßt, an neu eingetretene Beschäftigte Sicherheitsschuhe auszugeben. Darauf findet sich im Transkript folgende Dialogstelle:

I "Der macht nicht mehr als so Schuhe ausgeben?"

IP: "Ja sonst, seine Sitzungen, was weiß ich, was die da machen ..." ¹²⁸

Im gegenwärtigen politökonomischen Klima scheint auch in den Großunternehmen die Gewerkschaft ihren Einfluß einzubüßen. Es ist dies Teil eines mancherorts gern gesehenen Prozesses der Auflösung traditioneller Solidaritäten. Daß die individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen durch kollektives Bargaining ersetzt wurde, war ein typisches *gesellschaftliches* Phänomen. Ganz ähnlich hat der individuelle Anspruch der Behinderten auf ein wenig Schonung und ein wenig Verständnis sich in die zentral verordneten Rechte der Behinderten auf finanzielle Unterstützung und auf positive Diskriminierung in der Arbeitswelt transformiert. Die Kehrseite der gemeinschaftlichen Solidarität war stets ein hohes Ausmaß an sozialer Kontrolle und ein gewaltiger Konformitätsdruck. Auch die *Teamarbeit* stellt sich aus dieser Perspektive als ein äußerst mehrdeutiges Phänomen heraus. Es wäre allerdings etwas zu einfach gedacht, könnte man hier nur sozialtechnisch verschleierte Formen der Ausbeutung identifizieren, im Sinne der marxistischen Kritik an der "humanrelations"-Bewegung. Es ist einerseits wahr, daß der Gruppendruck nicht nur die Pünktlichkeit erzwingt, sondern es auch dem einzelnen weitgehend unmöglich macht zu largieren. "Die gegenseitige Leistungskontrolle führt zu hohem Gruppendruck, und die Gruppe kann zum Ausschluß ihrer leistungsschwächeren Mitglieder tendieren", wie eine Beobachterin den Sachverhalt zusammenfaßt.¹²⁹ Man vergleiche hier das Tempo 30 – ganz wenige Autos, die mit 30 km/h fahren, können bewirken, daß sich *alle* ans Tempolimit halten. Andererseits ist Teamarbeit von anderer phänomenaler Qualität als der einsame Kampf gegen die Natur oder die gegnerische Mannschaft. Was Menschen immer wieder in der Arbeit gesucht haben, finden sie weit eher in der Gruppe als auf sich allein gestellt. Allerdings kann das Zusammenwirken in einer Gruppe auch ziemlich anstrengend sein; ganz wie ein Mehr an "Verantwortung" auch bedeutet, daß man nicht nur den Lohn der eigenen Bemühungen einfahren kann, sondern auch für die eigenen Fehler geradestehen muß.

Dies erinnert uns daran, daß auch die Strategie, Arbeitskräfte zu "Intrapreneuren" umzufunktionieren, einerseits dazu dienen kann, das Meistmögliche aus Menschen herauszuholen, deren Leben aber andererseits bereichern kann; letzteres allerdings nur dann, wenn man nicht auf allzugroße Distanz zur Arbeitswelt gegangen ist und "Selbstverwirklichung" ausschließlich in der Freizeit sucht. Selbständige sind sehr häufig mit *Hingabe* am Werk; Ähnliches findet man unter den unselbständig Beschäftigten bestenfalls in der Wissenschaft. Wenn die zunehmende Bedeutung der sozialen Kompetenzen auf ein Mehr an Eigeninitiative, Verantwortung und Einbringung des "Selbst" hinausläuft, dann scheint unübersehbar zu sein, daß die Unternehmerschaft dabei ist, jenes Monopol an den Risiken des modernen Wirtschaftslebens, das ihr im Lauf der Jahrzehnte zugefallen ist, abzugeben. Jene Rhetorik des unternehmeri-

¹²⁸ 19.

¹²⁹ Seyfried 1995, S. 24.

schen Wagemuts und der Innovationsfreude der Arbeitgeber, die durch Gewinn belohnt werden, sollte offensichtlich *cum grano salis* genommen werden; dennoch Ausweitung des Denkmodells auf die unselbständig Beschäftigten daran, daß letztere selten die Früchte ihres Risikos und ihres verantwortungsvollen Handelns ernten können – sehr im Gegensatz zu den Iacoccas und den Eisners dieser Welt.

Mit der Dynamisierung der Arbeitswelt bricht eine neue "Ära der Unsicherheit"¹³⁰ über Selbständige und Unselbständige herein. Die Situation der ersteren beleuchtet Herr Morzinek, der Inhaber von *Technocom*, wenn er meint, "... das wechselt derart schnell, du kannst heute noch gut drinnen sein (d.h. im Markt, HGZ), und du kannst nächstes Jahr tot sein"¹³¹. Die Unselbständigen wiederum werden das Gefühl haben, daß sie keinen besonders guten Deal bekommen, wenn ihre "Verantwortung" lediglich mit den negativen Sanktionen des wirtschaftlichen Mißerfolgs verknüpft ist, Risikogewinne jedoch direkt in die Taschen der Unternehmer bzw. der shareholder fließen. Kluge Unternehmenspolitik läßt daher die Arbeitskräfte an den erzielten Gewinnen teilhaben und vermittelt über Schulungen die Illusion der Selbstvervollkommnung.

Auffällig unter den hier erörterten Entwicklungen ist die Vielfalt der Stränge, die dabei ineinander verwoben sind. Die Globalisierung etwa bringt ihre eigenen Lokalismen hervor, und in den großen, von der kosmopolitischen gesellschaftlichen Logik beherrschten Unternehmen finden wir unter Etiketten wie "Toyotismus" eine Rückkehr zu korporatistischen Mustern. Als stabiles Element in dieser schillernden Vielfalt bietet sich vor allem die Beobachtung an, daß die Lehre von den sozialen Kompetenzen als arbeitsweltlicher Niederschlag allgemeiner zivilisatorischer Entwicklungen aufgefaßt werden kann. Diese Doktrin wäre damit Teil jener Heuchelei, die die Moral durch die politische Korrektheit ersetzt hat. Jene fünf Arbeiter einer großen metallverarbeitenden Firma, mit denen ich ein Seminar aus "Menschenführung" besucht habe, sahen das ganz ähnlich – trotz des Gesäusels der Psychoszene wissen diese Arbeiter sehr genau, daß ernsthafte Pannen im Produktionsgeschehen auch heute noch durchaus ernsthafte Konsequenzen haben. Andererseits sehen wir gerade in dieser Firma, daß dem Prozeß der Zivilisierung sehr wohl etwas entspricht, das im Alltag dieser Arbeitswelt beobachtbar wird – ein neues Selbstbewußtsein, eine Freundlichkeit, die sich von den massiven Ressentiments der früheren Arbeiterschicht wohltuend unterscheidet; dort fand man ein ständiges Pendeln zwischen Unterwürfigkeit und Aggression, ein Muster, von dem der rebellischen Jugend nur das zweitere geblieben ist. Es ist Teil dieses Zivilisierungsprozesses, daß in den Kernbelegschaften der verbliebenen österreichischen Großfirmen der "Prolet" von einst ausgestorben ist, und mit ihm das "Tschinellen". Die oben erwähnte Firma ist von den niedrigen Löhnen in den angrenzenden Ländern weitgehend unberührt geblieben; sie verfolgt eine moderne und erfolgreiche Unternehmensstrategie und benötigt dazu einen modernen Typus der Arbeitskraft, der zwar noch nicht zu den zivilisatorischen Höhen der Kosmopoliten aufgestiegen ist, doch mit dem Betriebsrat ebenfalls nur mehr wenig anfangen

¹³⁰ Keyssar 1986.

¹³¹ III.

kann. "Also, so, wie es bei uns – bei uns, glaube ich", erläutert dazu ein Befragter aus Firma 2, "wird er ganz wenig gebraucht, der Betriebsrat ..." ¹³²

Gewerkschaftsnahe Beobachter, wie Peters ¹³³ und Gleißmann ¹³⁴, gehen davon aus, daß die mit dem Bündel Verantwortung und Selbstbestimmung verknüpften sozialen Kompetenzen tatsächlich benötigt werden; anstelle einer zynischen Rhetorik identifizieren sie eine zynische Form der Manipulation, einschließlich jener des Bewußtseins (was ganz ohne Rhetorik ja auch nicht abgehen kann). Die Selbstbestimmtheit der Arbeitskräfte soll aus dieser Warte *instrumentalisiert* werden – was allerdings heißt das genau? Diese Argumentation legt nahe, daß in den oberen Segmenten der Arbeitswelt Pünktlichkeit und Verlässlichkeit vor allem *innerhalb* eines – wie man wähnt – selbstgesteckten Rahmens von Zielen und Vorgaben, der allerdings nach genauester Einhaltung verlangt, relevant werden; diese Entwicklung wurde in den 60er Jahren vorweggenommen und wird erst jetzt – wie das der Markt so zu tun pflegt – *konterkariert*. Unerwünscht ist die "Beamtenmentalität", die Haltung jener, die nach dem formellen Arbeitsschluß das Werkzeug fallen lassen. Einer der von uns befragten Industriearbeiter schildert, daß die Arbeiter am Fließband an der Entwicklung des Produktionsprozesses mitgewirkt hätten: Was ihm als Positivum erscheint, das findet bei anderen Mitarbeitern weniger Anklang:

"... also nicht jeder Arbeiter, da sieht man dann eh, wer für so etwas zu brauchen ist; weil mancher, der interessiert sich gar nicht für das, der sagt, jetzt ist die Arbeitszeit aus, und Tschüß, der will nur, daß er am Ersten sein Geld kriegt, und paßt, aber da kannst auch nichts machen ..." ¹³⁵

Es ist nicht uninteressant, daß in dieser Firma die Wahlmöglichkeit zwischen einer instrumentellen Haltung und der Vereinnahmung bzw. dem Engagement bestehen geblieben ist. Die Gewerkschaft steht also nicht bei *allen* Beschäftigten vor der paradoxen Aufgabe, sie vor sich selbst schützen zu müssen, indem sie die Betriebsleitung daran hindert, Überwachungsmechanismen zu entschärfen oder gänzlich abzubauen. Der eigentümliche Sachverhalt ist emblematisch für die schillernde Komplexität unseres Themas. Die Frage der Arbeitszeit und ihrer Überwachung hat interessante historische Untersuchungen generiert, ¹³⁶ ebenso wie teils abstruse Spekulationen über die Entstehung eines neuen Zeit-"Verständnisses". Ohne uns in Spekulationen über die Phänomenologie von Zeit und Raum einlassen zu wollen, können wir uns im vorliegenden Zusammenhang damit begnügen, uns nach den sozialen Bedingungen zu fragen, unter denen es notwendig wurde, das vielfältige, der Anschauung entnommene Meßsystem durch das abstrakte metrische System zu ersetzen. Ich würde – als Skizze einer Antwort – zunächst einmal sagen, daß mit der Ausweitung des Handels und Verkehrs zwischen einander fremden Personen konventionalisierte Maßsysteme notwendig werden; da ja Ellen und Fäuste und Füße bekanntlich über Personen variieren, benötigen wir einen Standard, der es ermöglicht, transferierte Güter zu messen. In der bäuerlichen Produkti-

¹³² I10.

¹³³ Peters 1999.

¹³⁴ Gleißmann 1999.

¹³⁵ I10.

¹³⁶ Thompson 1967.

onssphäre war Arbeitszeit zunächst einmal deshalb unwichtig, da das Prinzip "conti chiari amici cari" noch nicht galt. Wenn die Oma eine Stunde weniger Arbeit einbrachte als die Tochter, dann war das weitgehend egal, und hier möchte ich Thompson u.a. folgen, indem ich sage, es ging darum, daß bestimmte Aufgaben erledigt wurden. Also es ging darum, daß die Oma zugriff, und daß am Ende ihres Zugreifens die Aufgabe erledigt war, das Schwein geschlachtet und der Sautanz durchgeführt. Der erste Aspekt der Industrialisierung, der eine genaue und standardisierte Zeit- (und Raum- und Gewichts-) messung notwendig machte, ist daher die Rechenhaftigkeit der arbeitsteiligen Handelsgesellschaft. Ein zweites Merkmal ist die Intensivierung der Arbeitsteilung. Bleiben wir beim Smithschen Beispiel. Wenn ich jemanden anheuere, um eine Stecknadel zu fertigen, dann gibt es kein Problem, wenn ich ihm einen Werklohn zahle; er präsentiert mir stolz die Nadel, und ich zahle ihm soundsoviel Pennies für seine Arbeitsleistung. Wird hingegen der Herstellungsablauf auf die Weise zerlegt, wie Smith es beschreibt, dann muß ich notgedrungen Arbeitszeit einkaufen, statt Stücklöhne zu bezahlen. Der Einkauf von Arbeitszeit zog im konventionellen Produktionssystem die Überwachung praktisch zwangsläufig nach sich. In den USA zeichnete sich ein Abgehen von derartigen Steuerungsmodellen schon relativ früh ab. Einer der im Lauf des hier vorgelegten Projektes Befragten schildert ein Erlebnis, das er vor ca. zwanzig Jahren hatte, als er von einem österreichischen Forschungsinstitut zu einem Institut mit internationaler Ausrichtung und ebensolcher Belegschaft wechselte:

"Ich erinnere mich an den ersten Satz wie ich angefangen habe bei der JASA, was mir mein amerikanischer Vorgesetzter gesagt hat: 'Mir ist völlig egal, ob Du während der Arbeit Tennis spielen gehst, Du bist hier nicht da, um Deinen Schreibtisch zu bewachen, Du bist da, um eine Arbeit zu machen und wann Du sie machst, ist mir völlig egal.'" ¹³⁷

Für Österreich galt damals noch in den meisten Unternehmen die Maxime, daß die Bezahlung auf einer genormten zeitlichen Basis den Anspruch hervorbrachte, Leistungen zu sehen, die ebenfalls innerhalb eines zeitlich genormten Bereiches zu liegen hatten. Das heißt, die Vertragsbeziehungen zwischen dem Produzenten und dem neuen industriellen Arbeitnehmer machten einen Verrechnungsmodus notwendig, der auf der Messung abstrakter und genormter Zeit beruhte. Es ist zweifellos richtig, daß in einer Gesellschaft, die stärker an Aufgaben orientiert ist, die Abgrenzung zwischen Arbeit und dem Rest des Lebens weniger deutlich markiert ist, denn wir wollen ja nur das Ergebnis sehen, und es ist uns meistens egal, in welchem Mix von reiner Arbeit und Pausen und dergleichen der Arbeiter sein Produkt herstellt. Haben wir uns hingegen vertraglich verpflichtet, ihn für zunächst seine physische Präsenz zu bezahlen, dann wollen wir auch sicherstellen, daß in der Zeit seiner Anwesenheit das geschieht, wofür er bezahlt wird, und das muß eben überwacht werden. Was also neu zu sein schien, und was im Prozeß der Industrialisierung sich herausbildet, sind Zeitintervalle, die nur der Arbeit gewidmet sind; und gleichzeitig haben wir das berechtigte Interesse des Arbeitgebers, die Reinheit dieser der Arbeit gewidmeten Zeitinseln sicherzustellen. Umge-

¹³⁷ II.

kehrt hat der Arbeitnehmer ein vitales Interesse daran, seine Pausen von Arbeitseinsparungen freizuhalten.

Wie die Beispiele zeigen, hat sich diese Entwicklung zum Teil wieder umgekehrt. In der modernen Wirtschaft herrscht eben jene Aufgaben- und Projektorientierung, wie sie vor der Industrialisierung bestand – in den großen Firmen müssen die "Projekte" termingerecht abgeschlossen sein, und während welcher Arbeitsstunden sie fertiggestellt wurden, interessiert nur mehr am Rande. Das Ergebnis des Projektes muß funktionieren; funktionieren müssen auch jene, die daran arbeiten; dies merken sie spätestens dann, wenn ihr Projekt als gescheitert gilt. Der Erfolgsdruck übernimmt nun die Steuerungsfunktion der Stechuhr. Extremer Leistungsdruck und die massive Sanktionierung von Mißerfolgen sind allerdings mit jener Selbstbestimmtheit, die dem "Intrapreneur" angeblich vergönnt ist, weitgehend unverträglich. Jedoch sollte man nicht reflexhaft vom Leistungsdruck auf Entfremdung oder falsches Bewußtsein schließen; ein *selbstaufgelegter* Leistungsdruck kann durchaus als etwas empfunden werden, das das eigene Leben bereichert, wie andererseits manche Menschen auch durchaus gerne "gefordert" werde. Wenn die grünen Studenten zu Wahlzeiten den Slogan "Lebenslust statt Leistungsfrust" propagieren, dann mag das der Haltung sehr vieler Studierender entsprechen, sicherlich allerdings nicht der *aller*. Zwar handelt es sich bei dieser Gruppe um Personen, denen sogar der Wissenschaftsminister einreden möchte, sie seien der "Lust" wegen auf der Universität, doch sollte man sich von einer berechtigten Skepsis gegenüber der Leistungsgesellschaft nicht dazu hinreißen lassen, ins andere Extrem zu verfallen. Tatsache ist, daß in sehr vielen Studienrichtungen von "Leistungsfrust" auch im entferntesten nicht mehr gesprochen werden kann.¹³⁹ Wäre tatsächlich *jede* Form des Leistungsanreizes mit Irrationalität verknüpft, dann hätten die Propheten einer unerträglich schalen Freizeit- und Spaßgesellschaft tatsächlich die Blaupause für eine bessere Welt geliefert. Daß dies zutreffen könnte, kann man sich nur unter großen Mühen vorstellen. Die Welt ist bunt, und die Menschen sind verschieden; es wäre erstaunlich, gäbe es eine Konzeption des guten Lebens, die alle Menschen gleichermaßen ansprechen könnte.¹⁴⁰ Der Versuch, alle Arbeitnehmer im Namen einer solchen Konzeption "vor sich selbst zu schützen" muß vermutlich als untauglich oder illegitim zurückgewiesen werden. Wenn der gewerkschaftsnaher Philosoph Klaus Peters daher die Frage aufwirft: "Woher weiß ich, was ich selber will?", und gleichzeitig die "Selbstaussbeutung" mit Formen der Drogenabhängigkeit gleichsetzt, dann begibt er sich auf ein sehr schwieriges und trügerisches Territorium; wir werden ihm im nächsten Kapitel dorthin nachfolgen.

¹³⁹ Zilian 1999c.

¹⁴⁰ Nozick 1980, S. 309f.

6.2 Fallstudie II: *Technocom GmbH*

Herr Morzinek ist Inhaber und Geschäftsführer eines kleinen Hi-Tech-Unternehmens mit 30 Beschäftigten. Er hat eine HTL absolviert; nach der Reifeprüfung arbeitete er einige Jahre in verschiedenen Unternehmen, einen Großteil davon in der Forschung & Entwicklung. Mit 28 Jahren machte er sich selbständig; seine Firma betreibt er seit nunmehr 10 Jahren. Das erste Interview mit ihm ist stark von seinen Rekrutierungsschwierigkeiten dominiert; er hatte in den letzten Jahren alljährlich 1–2 Leute gesucht, war aber dabei nicht fündig geworden. Einen Hinweis auf die Wurzel der Misere liefert er durch die Aussage, "wir brauchen den ausgebildeten Facharbeiter". Etwas ausführlicher stellt sich das Problem in folgender Schilderung dar:

"Das ist in der Obersteiermark – ich sag Ihnen, wie die Situation ist – ich sage es bewußt in aller Härte, der gute motivierte Facharbeiter, der junge zwischen 20 und 23 Jahren ist ausgestorben. Wir haben im vorigen Jahr so eine skurrile Situation gehabt, wir haben 5 Schweißer gesucht mit WIG-Schweißkenntnissen. Es gab sie nicht. Die, die gekommen sind, die bewegen sich für einen Schweißer gedanklich auf dem Level eines Primararztes, die glauben, sie sind die Götter vom Schweißen, die kriegt man nur, wenn man sie 20-30% über Marktpreisen bezahlt, das ist nicht machbar, wenn, dann haut man sich das ganze Gehaltsgefüge zusammen, und es gibt auch keine Leute. Und nicht nur unsere Firma. Der Bürgermeister hat uns das gar nicht geglaubt, und der ist dann einige Firmen besuchen gegangen wie [Firmenname] in Diemlach; [Firmenname] hat 20 Leute gesucht, wir haben 5 Leute gesucht und es war überall das gleiche: Es gibt sie nicht."¹⁴⁰

Herr Morzinek sucht offensichtlich junge männliche Mitarbeiter mit guten fachlichen Qualifikationen; daß solche Personen unter den Arbeitslosen nicht zu finden sind, kann eigentlich nicht überraschen, da ja kaum anzunehmen ist, daß Arbeitgeber Beschäftigte mit einer derart attraktiven Merkmalskombination überhaupt ziehen lassen werden; die geschilderte starke Nachfrage bezieht sich auf Arbeitskräfte, die sehr selten auf den Markt kommen. Herr Morzinek unterscheidet zwischen dem Kern seiner Belegschaft und der Peripherie; über letztere klagt er in beredten Worten: "... bei den Neueingestellten, die Motivation wird immer schlechter ..." Leute, die Herrn Morzinek bereits im Wort waren, ließen sich im letzten Moment noch von Personalleasingfirmen abwerben; zwei andere wiederum wurden auf Firmenkosten geschult, wobei einer es vorzog, bei einem anderen Unternehmen auf Montage zu gehen, und der zweite nach drei Wochen das Handtuch warf. Die Stammbeslegschaft, so Herr Morzinek, ist hingegen "sehr verlässlich, loyal" und habe zum Unternehmensaufbau beigetragen. Es herrsche ein echter Teamgeist: "Auch die Schwächsten, auch die Schwächeren, werden akzeptiert, würde ich sagen, und eine gewisse Loyalität zur Firma besteht schon, ja, beim Kernteam natürlich erst recht, das ist eh ... das steht eh wie ein Mann hinter der Sache". Bei jenen, die nicht zu diesem inneren Kreis gehören, sieht Herr Morzinek ein Hauptproblem in der fehlenden Identifikation mit dem Unternehmen. Konflikte in der Firma entstehen hauptsächlich aus mangelnder Präzision, die wiederum auf "mangelndes Interesse" zurückzuführen ist – "... ja, es ist ihnen teilweise wurst, den Leuten; wir arbeiten an diesen Problemen, permanent". Die Forderung nach "Flexibilität, nach wirklich fleißiger Arbeit,

¹⁴⁰ 13.

nach Verlässlichkeit und Loyalität" würde nicht aus einer Laune des Chefs heraus gestellt, sondern beziehe sich auf "Mindestanforderungen, damit wir alle überleben im Betrieb". Diese Botschaft muß den Mitarbeitern immer wieder vermittelt werden:

"Ich glaube, daß es Gott sei Dank gelungen ist, durch dieses doch, immer wieder Reden, Appellieren, Erklären, das ist ja ein stetiger Prozeß, immer wieder versuchen, das Gedankengut also hineinbringen in die Leute, daß sie es verstehen und für sich nehmen, daß das schon funktioniert, wenn wir heute sagen, Leut'ln wir müssen uns bemühen, wir müssen uns anstrengen, der Kunde zahlt den Preis für das Produkt, wir müssen schauen, daß wir es wirtschaftlicher machen, dann sehen sie es z.T. heute schon so, daß das wahrscheinlich wirklich so ist, und nicht nur eine Schikane vom Chef."¹⁴¹

Die Rekrutierungsschwierigkeiten der Firma spiegeln eine allgemeinere Problematik, die auch dem Inhaber nicht verborgen geblieben ist: "... das sehe ich absolut, daß das problematisch ist ..."¹⁴² Die Belegschaft ist in ausgeprägter Weise *segmentiert*, erstens in einen inneren Kreis, der aus Quasi-Unternehmern besteht, aus Arbeitskräften, die die Firma mitaufgebaut haben, und der auch privat besser integriert ist – nach Aussage eines Befragten¹⁴³ trifft sich die "kleinere Runde" zu Geburtstagen und anderen Anlässen –, und zweitens in die weniger zentralen Arbeitnehmer, die dem Unternehmen nicht so eng verbunden sein können wie die Mitglieder der "kleineren Runde". Gelegentlich kann von einer Firmenbindung überhaupt nicht mehr gesprochen werden, wenn Arbeiter, die die Firma durchziehen, sogar kriminelle Energien mobilisieren, die sich gegen das Unternehmen richten. Man vergleiche hierzu Herrn Morzinek:

"Das hat solche Auswüchse angenommen, wir haben Einbrüche in der Firma gehabt und eigene Leute haben eingebrochen da, das haben wir also quer durch den Gemüsegarten, und dann haben wir irgendwann haben wir auch so ein Sensorium entwickelt, daß wir gesagt haben, na gut, das können wir uns auf Dauer nicht leisten als Kleinbetrieb. Und dann müssen wir auch sagen, wenn einer, wir reden mit einem einmal, daß er sich bemühen soll, zweimal und dreimal auch, und dann geht's nimmer. Wobei es aber bei uns nicht so ist, daß, wenn einer wo eingeschult wird, daß er in 3 Wochen oder in 1 Monat alles können muß. Es kann dann auch doppelt so lang dauern. Aber es muß der Willen da sein, das zu machen, und das fehlt bei den meisten."¹⁴⁴

In etlichen Fällen erfolgte die Personalrekrutierung über das lokalistische Muster der persönlichen Bekanntschaft. Herr Heintz war mit Herrn Ferlinghetti persönlich bekannt gewesen – "... aber ich weiß nicht, ob das die Entscheidung beeinflußt hat, das weiß ich nicht, das müssen Sie den Chef fragen ..."¹⁴⁵ – und Herr Prutsch hatte mit Herrn Ferlinghetti zusammen in der Verstaatlichten Industrie gearbeitet. Aus lokalistischen Rekrutierungsstrategien, die auf ausführliches Sieben verzichten, dürften entweder sehr gute arbeitsweltliche Partnerschaften entstehen oder die von Herrn Morzinek geschilderten Katastrophen. Die Nöte des Kleinunternehmers Morzinek beschränken sich nicht auf die Personalbeschaffung, wie man folgender Schilderung entnehmen kann:

¹⁴¹ I3.

¹⁴² I11.

¹⁴³ I14.

¹⁴⁴ I3.

¹⁴⁵ I15.

"Wir haben Fälle gehabt, wo uns Personal erpreßt hat, die haben gewußt, sie sind die einzigen, die gewisse Sachen machen können, junge Leute, wenn sie nicht sofort, – aber ohne irgend etwas, die haben ein halbes Jahr vorher eine Gehaltserhöhung bekommen, waren nicht einmal ein Jahr in der Firma, haben gesagt, wenn wir nicht sofort um 10% mehr kriegen, dann hören wir auf, wissend aber, daß man ein Projekt gekriegt hat im öffentlichen Bereich, mit Pönalen und allen möglichen Sachen, mit diesen Sachen haben wir uns herumgeschlagen.." ¹⁴⁶

Derartige Handlungsweisen sind beim Kernteam unvorstellbar; sie setzen eine sehr lose Betriebsbindung und gute Marktchancen der Arbeitnehmer voraus und – aus der Warte des Firmeninhabers – wohl auch einen schlechten Charakter. Tatsächlich sind derartige "Erpressungen" Teil eines Modernisierungsphänomens, der Vermarktlichung der Beziehungen in der Arbeitswelt und des Ausagierens eines kurzfristigen Planungshorizonts. Die letzteren Merkmale findet man bei den *jüngeren* Arbeitskräften mit höherer Wahrscheinlichkeit, wie auch aus folgender Aussage des Firmeninhabers über die "gesetzteren" Mitarbeiter hervorgeht:

"... die haben verstanden, der Teamgeist ist da, die haben den Ernst erkannt, daß es um uns alle geht, das sind Leute, die sagen, mir ist es wichtig, daß die Firma läuft, weil ich wohne da, und ich möchte meinen Platz nicht weg – das haben die, die guten, die schon länger, die eine Familie haben, und aber andere halt nicht." ¹⁴⁷

Der Gedanke, daß es unter den gegebenen Umstände wichtig ist, den "Ernst der Lage" zu erkennen, taucht in diesen Interviews immer wieder auf. Worin manifestiert sich diese krisenhafte Situation, die nicht von allen Mitarbeitern so deutlich erfaßt wird, wie vom Firmeninhaber, der die Verhandlungen mit seiner Bank führen muß, der den Druck, den die Kundenfirmen auf ihn ausüben, vor Ort zu spüren bekommt, der also selbst Anlaß genug hat, sich mit dem Ernst der Lage auseinanderzusetzen? Zunächst natürlich in der scharfen Konkurrenz, der auch Herr Morzinek ausgesetzt ist und die von den großen Unternehmen, denen sein Betrieb zuliefert, beinhart ausgenutzt wird. Das Gerede von der "Partnerschaft zwischen Großen und Kleinen" hält der Befragte für "Makulatur", wie er erläutert:

"... ich kann ihnen sagen, bei 8 von 10 Fällen ist das Makulatur, ist das dahergeredet, das stimmt nicht, wenn du mit den Großen zusammen was entwickeln willst, spätestens beim Einkauf, spätestens, wenn du beim Einkauf dort bist, ist das vergessen, weil der Einkauf hat den Auftrag, dir das Weiße aus den Augen herauszudrücken, weil er muß billigst einkaufen, ... und aufgrund der Kommunikationsmedien, E-mail, Fax, bist du heute als Einkäufer in der Lage, deine Anfrage in Sekundenschnelle auf der halben Welt zu plazieren, und die Problematik ist, es gibt immer irgendwo einen, dem es schlecht geht, und der macht jeden Preis. Und es geht heute, das hat man jetzt in den letzten Jahre gesehen, wir haben auch, wir haben Produkte, einfache Produkte, aber welche, was es nur ein paar gibt, weltweit, die das erzeugen können, aber trotzdem, aber sogar dort geht es um den Preis, das hat maximal an Priorität gewonnen." ¹⁴⁸

Angesichts dieses Konkurrenzdrucks und der gleichzeitig steigenden Kundenansprüche an die Präzisionsstandards, Termintreue und Promptheit der Auftragserledigung kann der Streß in den Kleinunternehmen nur steigen. Dies macht ein hohes Ausmaß von sowohl zeitlicher als

¹⁴⁶ 13.

¹⁴⁷ 13.

¹⁴⁸ 13.

auch qualifikatorischer Flexibilität erforderlich. Herr Ferlinghetti, der gemeinsam mit dem Inhaber und dessen Gattin den Betrieb aufgebaut hat, schildert den Enthusiasmus und die gewaltigen Anforderungen der Aufbruchphase in einprägsamen Worten. Es hatte eine "Aufbaueuphorie" geherrscht – "... wir wollten unbedingt das erreichen, wir wollten den Betrieb pushen, alle miteinander, und das ist uns eigentlich auch gelungen auch ..."; der Befragte hatte damals schon Familie und skizziert die Auswirkungen der frühen Phasen des Firmenaufbaus wie folgt:

"Ja , einen Sohn habe ich gehabt, ja. Das war sicher auch eine kritische Phase zuhause. Teilweise ist es so gewesen, daß ich die Arbeit da unterbrochen habe, und daß ich, wenn er schlafengegangen ist, ungefähr eine Stunde, eineinhalb Stunden Zeit genommen habe, ich nach hause, habe ihn gewickelt und solche Sachen, daß doch irgendwie der Kontakt nicht komplett abreißt, und bin dann eigentlich wieder runtergefahren ... Diesbezüglich hat sich das gebessert, weil das Wochenende, wenn es nicht unbedingt sein muß, dann halte ich mir das komplett frei."¹⁴⁹

Es ist dies der totale Einsatz, wie man ihn auch von vielen Selbständigen kennt, und Herr Ferlinghetti nimmt ganz folgerichtig eine unternehmerische Perspektive ein; folgerichtig ist es auch, daß die Kosten des Raubbaus in ganz ähnlicher Weise anfallen:

"... jetzt sind wir natürlich mehr Personen, jetzt ist das für den einzelnen besser verkraftbar, wenn die Auftragssituation da wäre, um 3-schichtig zu fahren, würden wir das sofort wieder ins Leben rufen, auch am Wochenende, ja. Ich werde sicher der letzte sein, der sagt, nein wir lehnen Aufträge ab, nur weil wir jetzt am Wochenende keine Leute zum Arbeiten haben, weil da würde ich mich sogar reinstellen, weil das liegt mir schon am Herzen, sage ich einmal, daß wir da etwas bewegen, und daß wir uns absichern vor allem, das ist ja ganz wesentlich heute, vor allem in einem Bereich, der wirklich interessant ist ... Das war ganz am Anfang, wie – das war dramatisch, da habe ich alles gehabt, da habe ich in der Nacht gearbeitet, oft 16, 20 Stunden durch und über einen längeren Zeitraum, wie gesagt, echt leichte visuelle Störungen schon gehabt, fast nicht mehr Auto fahren können, und dann so Schlafstörungen habe ich gehabt ..."¹⁵⁰

Der Befragte erzählt heute mit Stolz, daß sich das Jahr, von dem er berichtet, als das wirtschaftlich beste der Firmengeschichte erwiesen habe. Büro und Betriebsleitung hätten damals "die Arbeit der Frühschicht übernommen". Es wurden in dieser Zeit sehr viele wertvolle technische Lösungen entwickelt; in Summe sei dies eine Aufbauarbeit gewesen, die "... uns im nachhinein sehr viel ermöglicht hat ..." Es ist interessant, daß der Ausdruck "Selbstaussbeutung", der den Arbeitskräften der Sozialszene und des geschützten Sektors immer so leicht von den Lippen kommt, weder in diesem noch in einem anderen der in der Firma durchgeführten Interviews fällt. Die Wehleidigkeit und Selbstglorifizierung, wie sie andernorts an der Tagesordnung sind, fehlt hier gänzlich. Das Ehepaar Morzinek und Herr Ferlinghetti haben in einer gewaltigen Anstrengung eine Firma aufgebaut, die heute *dreißig* Arbeitsplätze von hoher Qualität aufweist; sogar jene Arbeiter, die auch Kritik an der Firma anmelden, verweisen auf diesen Sachverhalt: "... weil man sieht über das irgendwie hinweg, weil es so im großen und ganzen irgendwie eine schöne Arbeit ist da, schön zu arbeiten ist, da akzeptiert

¹⁴⁹ I4.

¹⁵⁰ I4.

man halt auch die Schattenseiten ..."¹⁵¹ Wie schon Adam Smith nahelegt, haben sie diese gewaltige Leistung nicht aus Liebe zur Menschheit vollbracht, sondern aus nüchternen ökonomischen Motiven, doch bleibt sie deshalb dennoch aner kennenswert; verständlich wird auch, daß Konflikte mit den Arbeitnehmern auf dem Hintergrund dieser Pionier- und Aufbauleistung ausgetragen werden und deshalb von einer spezifischen Empfindlichkeit charakterisiert sind. Hinzu kommt das gewaltige finanzielle Risiko, das Herr Morzinek eingegangen ist. Die Situation, in der sich die kleine Firma *Technocom* heute befindet, kann am besten auf dem Hintergrund der Berufsbiographie eines Unternehmerkollegen des Herrn Morzinek verstanden werden. Dieser Unternehmer war im Zuge einer früheren Studie des Büros für Sozialforschung interviewt worden; damals wurde folgendes über ihn berichtet:

"Dieser Hersteller ist heute Inhaber einer kleinen Firma, die ihre hochspezialisierten Dienste renommierten Goßfirmen in aller Welt anbietet. Er war vorher Arbeitnehmer einer mittleren metallverarbeitenden Firma gewesen; der erste Gedanke an die Selbständigkeit war ihm charakteristischerweise gekommen, als seine Firma ein CAD-System installierte, mit dem er nicht einverstanden war. Innerhalb der Firma nahm er an ausgedehnten Schulungen teil; während der Schulungszeit ging er auch samstags und sonntags in die Firma, um dort an den C-gesteuerten Maschinen Versuche anzustellen – 'aus reinem Ehrgeiz', wie er formuliert. Er besuchte dann auch einen CAD-CAM-Technikerkurs im Schulungszentrum in Fohnsdorf; dies war ein Abendkurs, der acht Monate dauerte und sehr erfolgreich gewesen zu sein schien: 'Es war einfach ein Schritt in eine andere Dimension – auf einmal hat das alles ganz anders ausgesehen als vorher. Das Hirn hat sich, wie soll ich sagen, der Weitblick hat sich um etliches verändert.' Auf diese gründliche Ausbildung führt der Unternehmer auch die kurze Einführungszeit eines CAD-CAM-Systems im eigenen Betrieb zurück, Dieses lief nach zwei Wochen bereits klaglos; bei anderen Betrieben, so der Interviewte, könnte diese Phase ein bis einhalb Jahre dauern."¹⁵²

Was wie eine beispiellose Erfolgsstory klang, hat ein bitteres Ende genommen. Der damals Befragte hat, so Herr Morzinek, inzwischen Pleite gemacht:

IP: "... man sollte jedem das Risiko erklären, und wir haben vorher vom (Name) gesprochen, der (Name) ist vor einem halben Jahr in Konkurs gegangen."

I: "Wirklich wahr?"

IP: "... und der hat so ein Schwein gehabt, daß er nicht eine Vorstrafe kriegt hat, und der (Name) hat gearbeitet für 15.000,- S netto, seine 7 Jahre, hat nichts verpraßt und nichts, er hat sich bei ein paar Projekten verzettelt, er hat zu stark expandiert, und beim Expandieren brauchst auch einen zweiten, nämlich die Bank dazu, die das finanziert, und dann ist er da gestanden mit zig Millionen Schulden."

I: "Ist in Konkurs gegangen?"

IP: "Ja, aber er hat den Zwangsausgleich geschafft, Gott sei Dank, Gott sei Dank, weil er ist von uns ein sehr, sehr guter Freund, trifft mich persönlich wieder, das hat mir im Herzen weh getan, das ist ein typisches Zeichen, der hat sich voll hineingelegt, hat Tag und Nacht gearbeitet, war jedes Jahr vielleicht eine Woche Urlaub, und dann stehst du da vor den Trümmern deines Lebens: Sieben Jahre deines Lebens den Bach runter, und

¹⁵¹ 116.

¹⁵² Zilian/Novak 1992, S. 59.

wenn er jetzt noch eine Vorstrafe kriegt, ist er erledigt. Ich kann sagen, es ist ein Harkirispiel."¹⁵³

Herr Morzinek findet auch sein eigenes Leben ziemlich spannend, unter anderem, da auch er mit seinem persönlichen Vermögen für das Schicksal der Firma haftet. Wenn er selbst unter Druck steht, was nicht selten vorkommt, dann kann es passieren, daß "...teilweise natürlich auch diese Hektik von mir auf die Leute überspringt, und die natürlich auch nervös werden – aber es ist einfach schwierig ..." Entsprechend entrüstet ist der Unternehmer, als ein Mitarbeiter Ausschuß produzierte, den er noch dazu ausliefern wollte: "... was glauben Sie, was mit dem war, hat der, hat die 600 Teile produziert und so eingepackt, er wollte das so versenden lassen, wenn das so zum Kunden geht, haben wir einen Kunden gehabt". Angesichts dieses Verhaltens meint Herr Morzinek, "... ich hab' gedacht, das ist ein Irrer ..." Tatsächlich kann man das Engagement der peripheren Arbeitskräfte, das sich auch in der Aufmerksamkeit gegenüber den Qualitätsstandards des Betriebs äußern sollte, nicht so ohne weiteres herstellen. Die Schilderungen der "kleineren Runde" lassen unmißverständlich erkennen, mit wieviel Identifikation und Hingabe man in diesen Kleinunternehmen ans Werk gehen muß; von jemandem, der erst vor kurzem eingestellt wurde, kann man all das nicht wirklich erwarten. Das heikle personalpolitische Problem besteht in solchen Fällen darin, die betreffende Arbeitskraft allmählich in die Firma hineinwachsen zu lassen, ohne daß es zu Konflikten wie dem geschilderten kommt, die der Arbeitsmarktpartnerschaft ein jähes Ende setzen können; offensichtlich muß man sich überlegen, von wem die neuen Arbeitstugenden der Identifikation etc. *billigerweise* eingefordert werden können.

Im Gegensatz dazu ist "die kleinere Runde" der Firma, funktional und nicht arbeitsrechtlich gesehen, eine Gruppe von "Unternehmern". Wie so vieles in unserer sich in rabiater Tempo wandelnden Arbeitswelt schwimmt auch die Trennlinie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dieses Schwimmen läßt sich leichter konzeptualisieren, wenn man sich vor Augen hält, daß auch der Arbeitsmarkstatus von Personen nicht einfach durch notwendige und hinreichende Kriterien fixiert werden kann, sondern ein *Bündel* von Merkmalen darstellt. Konkrete Personen sind dann z.B. in Hinblick auf die Merkmale A, B, C Unternehmer, in Hinblick auf E und F Arbeitnehmer.¹⁵⁴ Angesichts des beschriebenen Sachverhalts überrascht es dann nicht, daß in der Firma *Technocom* an der Präsenz eines Betriebsrates nur geringer Bedarf angemeldet wird. Die "industrielle Demokratie" wird hier nicht durch die Repräsentation des Arbeitnehmerlagers erreicht, sondern durch die mehr oder weniger freiwillige Übernahme des Intrapreneur-Status durch die Arbeitnehmer. Stellvertretend für alle anderen Interviewten können wir in dieser Frage Herrn Prutsch zu Wort kommen lassen:

I: "Einen Betriebsrat gibt es nicht, habe ich gehört, warum nicht?"

IP: "Ja, warum nicht, gute Frage, ich will nicht sagen, daß der Chef oder wer keinen will, es war zur Zeit oder bis jetzt noch nie erforderlich – daß es irgendwelche Probleme gibt; und ich wüßte auch nicht, von mir persönlich einmal heraus gesagt, was der Betriebsrat eigentlich besser machen könnte, was man halt mit dem Chef oder mit dem Be-

¹⁵³ IB.

¹⁵⁴ Eine Erläuterung der hier zugrundeliegenden Idee der "Familienähnlichkeit" findet sich in Zilian 1999a.

triebsleiter so auch ausreden kann, ich meine, ich weiß halt nicht, ich habe, glaube ich, zweimal irgendwo mitgearbeitet, habe auch eingezahlt auch, aber ich habe da nie irgendwo einen Nutzen gesehen, ich habe zwar gesehen, wenn die Wahlen waren, daß man halt einmal einen billigen Taschenfeitel gekriegt hat, oder sonst was, ich meine, ich wüßte persönlich echt nicht, ich meine, ich habe nicht viel gebraucht, weil ich kann nichts sagen, ich meine, in der Verstaatlichten vielleicht ist das sicher besser –"¹⁵⁵

Für die Gewerkschaften bedeuten solche Äußerungen sehr schlechte Nachrichten; es zeichnet sich hier ein Funktionsverlust der konventionellen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen ab, der in Großbetrieben nur zu gravierenden Machteinbußen der Arbeitnehmerschaft führen kann, der allerdings im Kontext der Kleinunternehmen in einem anderen Licht gesehen werden sollte: Bei den Angestellten, die zu Quasi-Unternehmern geworden sind, büßt die Gewerkschaft nicht bloß ihren Einfluß, sondern sogar ihre Zuständigkeit ein.

Auch in der Firma *Technocom* sehen die Angehörigen der Belegschaftsperipherie die Angelegenheit naturgemäß anders als der innere Kreis. Ein Befragter hat den Punkt gegenüber der Unternehmensleitung zwar nie erwähnt, meint aber, ein Betriebsrat "... wäre zeitweise sicher nicht so schlecht"¹⁵⁶ Über firmeninterne Gründungsversuche herrscht ein Legendenwissen. Herr Kovacs, ein tüchtiger Facharbeiter, dessen Beziehung zur Firma nicht ganz unproblematisch ist, wie wir weiter unten noch genauer sehen werden, berichtet hiezu: "Es traut sich nicht recht wer", aber eine Arbeiterin habe einmal zum Firmeninhaber gesagt, "wenn so viele Leute sind, gehört ein Betriebsrat, und da ist er halt außer sich gewesen, da ist halt die Decke herabgestürzt ... außer sich, für das ist er nicht"¹⁵⁷. Herr Morzinek erinnert sich an einen ganz anderen Gründungsversuch: Der Vorschlag, einen Betriebsrat zu gründen, kam einmal, und zwar "von der größten Flasche", einem Arbeiter, der ein Verhältnis mit zwei Putzfrauen gehabt hätte und auch sonst gegen eine Reihe informeller Normen verstoßen hatte, "und der", so Herr Morzinek, "wollte Obergewerkschaftskapo werden ..." Der Gründungsversuch scheiterte und verstieß auch gegen die "Firmenphilosophie", die der Inhaber wie folgt skizziert:

"... und dann haben wir das von der Philosophie einfließen lassen versucht, und das ist bis jetzt Gott sei Dank gelungen, daß wir gesagt haben, schauts her, bei uns kann jeder alles sagen, und so weiter und so fort, weil ich auf dem Standpunkt stehe, wenn wir so weit sind, daß es nur mehr darum geht, daß der sagt, aufgrund dieses Vertrages usw. steht mir das zu, dann stelle ich mich auf den Standpunkt, ich bin der Arbeitgeber, ich mache das, was ich nur zugestehen muß, und dann hat man nur mehr einen total schwierigen Standpunkt, weil keiner schreibt mir vor, kein Gewerkschaftsfunktionär, daß ich eine Prämie auszahlen muß, ich zahle sie aus, wenn es geht, ich versuche mit den Leuten zu reden, und da versucht man auf Diplomatie – und das probieren wir hinüberzubringen, daß eigentlich, daß alle in die gleiche Richtung rudern, das ist uns, glaube ich, einigermaßen gut gelungen, das wird auch bei den Kollegen sehr geschätzt, daß einer hereingehen kann, daß er nicht einen großen Apparat hinter sich haben muß."¹⁵⁸

¹⁵⁵ 112.

¹⁵⁶ 119.

¹⁵⁷ 117.

¹⁵⁸ 13.

Das Sozialklima in der Firma wird von der großen Mehrheit der Belegschaftsmitglieder sehr positiv gesehen; wie es z.B. ein Mitarbeiter, der nicht zum inneren Kreis gehört, formuliert: "Das Betriebsklima, das ist einmal zum Hervorheben, das ist einzigartig ... ja, das fördert eigentlich die Motivation von jedem Mitarbeiter"¹⁵⁹ Die Probleme, die innerhalb der Firma noch bestehen, haben strukturelle und firmenhistorische Wurzeln. Die Integration peripherer Mitarbeiter scheiterte nach Auffassung von Herrn Morzinek aus deren Verschulden – sie wären "einfach nicht bereit gewesen, sich mit der Kernmannschaft zu identifizieren". Gefehlt hätten die Schlüsselerlebnisse, "die die Kernmannschaft im Laufe der ersten Jahre – wo es um die Existenz gegangen ist – gehabt hat"¹⁶⁰. Gelänge diese Integration, so Herr Morzinek, "... dann wäre es um vieles leichter". Auch aus dieser Aussage geht hervor, daß Herr Kovacs und dessen Kollege Schrittwieser, über die Herr Morzinek hier spricht, fachlich kompetente Arbeitskräfte und für die Firma sehr wichtig sind. Die beiden waren an der weiter oben geschilderten "Erpressung" beteiligt, eine Episode, an die Herr Morzinek voll Verbitterung zurückdenkt. Er meint, die beiden Arbeiter seien zu sehr auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Als Kompromiß war damals eine Prämie von S 6.000 vereinbart worden. Nach deren Auszahlung erschien Herr Kovacs "postwendend" im Büro und reklamierte, er hätte sich die Prämie als "Schwarzzahlung" erwartet. Herr Schrittwieser kam mit dem Vorschlag, seinen Eltern schwarz ein Schwimmbad zu bauen. Herr Morzinek empfand diese Ansinnen als skurril und meint heute, "... das hat mich wirklich persönlich getroffen ..." Wie tief die Wunde ist, kann man seiner Hinzufügung entnehmen, "... normalerweise müßte man sagen, geht's hin, wo der Pfeffer wächst ..." Er führt das Verhalten der beiden auf ihre Fehlsozialisation in altmodischen Firmen des obersteirischen Raumes zurück:

"Diese Leute stammen, von diesen, wo wir jetzt konkret gesprochen haben, es sind nicht alle, aber es sind leider zwei gute Leute, die fachlich gut sind, das wissen sie, die stammen aus einem Betrieb von Bruck an der Mur, (Firmenname), einer hat zwischendurch wo anders noch gearbeitet, bei anderen Firmen, und (Firmenname) ist uns bekannt, weil mein Vater selber dort Geschäftsführer war einmal vor langer Zeit oder längerer Zeit, und ich führe das daraufhin zurück in dieser Firma, ich muß sagen, die Firma gibt es 105 Jahre, da gibt es eine gewachsene Struktur, wissen sie eh, wie es vielleicht vor 20 Jahren war, da fährt teilweise der Bierwagen noch hinein, wie es damals war, wissen's eh, und dort wird viel, da wird viel, da ist viel, da wird alles schwarz gearbeitet, geht einer pfuschen, es ist, es hängt, das Faustrecht, es herrscht fast das Faustrecht teilweise, ja, die Macht des Stärkeren und also weg von jeder modernen Kommunikationsbasis oder weit da weg, und diese Leute bringen diese Mentalität mit in diese Firma herein, und das kann man fast nicht durchbrechen, ja."¹⁶¹

Natürlich paßt das geschilderte lokalistische Chaos nicht sehr gut zum chromglänzenden Ambiente der kosmopolitischen Firma *Technocom*, doch sollte der Konflikt zwischen den beiden Arbeitern und der Firmenleitung noch eine andere Erklärung finden können. Zunächst wäre zu erwähnen, daß die Verbitterung des Firmenchefs unter anderem darauf zurückzuführen ist, daß sich Kovacs und Schrittwieser gegen zentrale Werte der Firma versündigt haben. Anlässlich des Konflikts um den "Erpressungsversuch" hatte Herr Morzinek den beiden

¹⁵⁹ 119.

¹⁶⁰ 111.

¹⁶¹ 111.

Arbeitern erklärt, daß die Firma im Aufbau begriffen sei, und daß daher Lohnzurückhaltung geübt werden müsse – "... das Resultat war dann das, daß die Leute hinausgegangen sind und gesagt haben, die sollen uns mit ihrer Aufbauarbeit und ihren langfristigen Plänen von sicheren Arbeitsplätzen quasi hinten hinunterrutschen, mir ist wichtig, daß ich mehr im Taschl hab"¹⁶². Eine rüdere Attacke auf die Leistung der Firmengründer kann man sich kaum vorstellen. Herrn Morzineks Wunsch, die beiden Betreffenden sollten sich auf die Gewürzinseln verfügen, stammt aus dieser Verletzung. Gleichzeitig kann er allerdings auf die Dienste der beiden tüchtigen Arbeitskräfte nicht verzichten, da er sie kaum rasch und adäquat ersetzen kann. Wie in einer Ehe, die nicht geschieden werden kann, sind die Beteiligten nun in einem System zusammengeschweißt und müssen irgendwie mit ihren Problemen zurande kommen. Tatsächlich handelt es sich um einen Konflikt, der oberflächlich betrachtet auf einer Verschiedenheit des Planungshorizonts beruht. So sieht das auch der Firmeninhaber:

"... das glauben wir schon, ich muß sagen, der Herr Ferlinghetti und ich, oder Prutsch, wir fühlen uns eigentlich noch nicht so alt, ja der Herr Ferlinghetti, ich bin jetzt 38, der Herr Ferlinghetti ist 36 ½ oder was, der Herr Prutsch 33, 34, aber wir fühlen uns nicht so alt, aber es ist da doch gegenüber den Mitarbeitern, die jetzt 22 oder 23 sind, doch ein ordentlicher Zeitsprung gewesen, eben eine andere Auffassung vom Leben, von der Konsumgesellschaft, wie wir angefangen haben, haben wir gesagt, okay, wir haben das, was wir haben und wollen einmal etwas erreichen, jetzt ist es, man will gleich alles haben."¹⁶³

Im Interview mit Herrn Kovacs tritt allerdings ein komplexeres Bild zutage. Der Befragte kritisiert an seinem früheren Betrieb, daß er dort nicht selbständig arbeiten hätte können, bei *Technocom* hingegen hätte er seine "eigene Arbeit". Er macht abends die Werkmeisterausbildung, die an drei Abenden der Woche 12 Stunden erfordert, und das durch 2 1/2 Jahre hindurch. Auch er hat seine langfristigen Pläne, die allerdings mehr mit *seiner* Zukunft als mit jener von *Technocom* zu tun haben. Charakteristischerweise entwirft er diese Bildungsinvestition in einem finanziellen Bezugsrahmen:

IP: "Man muß ja immer wieder an sich selber arbeiten, weil ganz zufrieden darf man eh nicht sein, weil sonst bleibt man auf einem Punkt stehen, und dann ist es vorbei."

I: "Was meinen Sie damit, daß man an sich selber arbeiten muß?"

IP: "Ja, Weiterbildung z.B. oder irgendwas, was man machen muß, daß man einmal mehr verdient, nicht, daß man nicht immer gleichviel – weil sonst bleibt man ja stehen."¹⁶⁴

Es überrascht nicht, daß *Technocom* keinen finanziellen Beitrag zur Fortbildung des Herrn Kovacs, der mit den längerfristigen Zielen der Firma wenig im Sinn hat, leistet:

I: "Aber die Firma zahlt etwas dazu?"

IP: "Nichts, nein, (lacht), aber man muß froh sein, daß man früher gehen kann, aber man wird da nicht wahnsinnig gelobt, daß man sich da – sich selber weiterbildet, also es ist eher ein Nachteil für'n Chef, kommt mir vor, alleinig von der Bezahlung her, weil ich

¹⁶² III.

¹⁶³ III.

¹⁶⁴ II7.

dann doch mehr koste, eventuell, ob er das dann auch zahlen will, ist dann wieder was anderes."¹⁶⁵

In jenem Firmenbereich, wo Herr Kovacs tätig ist, fehlt ein Vorarbeiter oder "Spartenverantwortlicher", wie er in der Firma genannt wird; dieser wäre allerdings nach Herrn Kovacs' Auffassung dringend erforderlich. Früher hatte er selbst diese Rolle gespielt, was er in folgenden Worten beschreibt:

"Ich will Sie da aufklären ein bisserl, ich war es, ich war das, ich war Vorarbeiter, also ich bin gefragt worden, und ich, ob ich das machen will, und dann habe ich gesagt, ja ich mache es, also ich war mir selber auch nicht sicher, ob ich das überhaupt auch schaffe, dann habe ich es eine gewisse Zeit auch gemacht, dann ist mir eigentlich vorgekommen, daß ich es eigentlich nicht so schlecht mache, dann habe ich gefragt, ob man da leicht eigentlich etwas kriegt, bisserl mehr für das, daß man das macht, oder irgendeine Zulage oder was, dann hat er gesagt, das ist nicht möglich, dann habe ich mich noch überzeugen lassen, dann habe ich noch zwei Monate das weitergemacht, dann habe ich gesagt, ich trete zurück, ich mag nicht mehr, ich mache es nimmer, ich tue es mir nicht an, das Hin- und Herlaufen und das Herumtun."¹⁶⁶

Nach Auskunft des Firmeninhabers könne er derartigen Gehaltsforderungen nicht nachkommen, da dadurch unter anderem das Lohngefüge erschüttert würde. Zusätzlich muß er weiter vorausdenken als seine Arbeiter – "... gebe ich ihnen jetzt 20%, was zahle ich ihnen dann in drei Jahren?" Auch andere Investitionen müssen länger aufgeschoben werden, als den meisten Mitarbeitern lieb ist. Sie beklagen fast ausnahmslos die Raumnot in der Firma; da man Fertigungshallen nicht in kleinen Portionen zukaufen kann, ergeben sich solche Stauphänomene praktisch zwangsläufig.

Herr Morzinek hat an seinem Angestellten Kovacs einen geradezu paradigmatischen *Intrapreneur*. Herr Kovacs ist selbständig, investitionsfreudig, bereit, Verantwortung zu übernehmen, fachlich kompetent und auf seinen eigenen Vorteil bedacht. Aus dem Aufeinanderprallen zweier unternehmerischer Temperamente entstehen die vorherschaubaren Konflikte. Herr Morzinek wäre gut beraten, diese Energien des Herrn Kovacs nach dem Judo-Prinzip im eigenen Betrieb zu nutzen, solange das eben geht. Das Judo wurde vermutlich von Samurais entwickelt, denen ein Waffenverbot auferlegt war. Es ist die Kunst jener, denen gröbere Waffen (in der Arbeitswelt: die Geldstrafe, die körperliche Züchtigung) aus der Hand geschlagen wurden; und es ist jene Kunst, die die Kraft des anderen nutzt und in den Dienst der Ziele des Judoka stellt.

Der Konflikt zwischen der Firmenleitung und Herrn Kovacs demonstriert auf das nachdrücklichste die Bedeutung der Fähigkeit, den Standpunkt des anderen einzunehmen. Der noch ziemlich junge Herr Kovacs dürfte keine Vorstellung davon gehabt haben, was es für den Firmeninhaber bedeutet, wenn er sich als Opfer einer Erpressung wahrnimmt. Tatsächlich hatten Kovacs und Schrittwieser eine Gehaltserhöhung verlangt, sonst würden sie nicht auf

¹⁶⁵ 117.

¹⁶⁶ 117.

die Baustelle fahren,¹⁶⁷ deren zeitgerechte Fertigstellung durch eine Pönalklausel abgesichert war. Ein Unternehmer, der eine Firma unter großen Mühen und Risiken aufgebaut hat, kann durch derartige Machinationen nur in Raserei versetzt werden, eine Reaktion, für die Herr Morzinek jedoch zu besonnen ist, wie aus den fast übereinstimmenden Aussagen seiner Angestellten hervorgeht. Gerade diese Zurückhaltung mag es Herrn Kovacs erschwert haben, die volle Bedeutung seines Affronts zu erfassen. Umgekehrt geht die Firmenleitung vermutlich zuwenig auf die Bedürfnisse von Herrn Kovacs ein. Seine verbalen Äußerungen scheinen den Schluß nahezu legen, daß sich diese Bedürfnisse vor allem auf Geld richten. Aus dem Gesamtkontext können wir jedoch erschließen, daß es ihm genauso sehr um Verantwortung, berufliche Weiterentwicklung und Anerkennung geht. Aufgrund des unglückseligen Erpressungsvorfalles ist es allerdings nicht einfach, all diese Motive auch wahrzunehmen. Herr Kovacs bietet das Doppelantlitz eines vor allem an kurzfristigen Auszahlungen interessierten Arbeitnehmers ohne ausgeprägte Identifikation mit *Technocom*, der gleichzeitig ein unternehmerischer Geist mit großen Plänen für sich selbst ist und auch an der Umsetzung dieser Pläne arbeitet. Dieses vielschichtige Bild resultiert in komplexen Botschaften, die nicht so ohne weiteres entschlüsselt werden können – entsprechend mißverstanden dürfte sich Herr Kovacs fühlen.

Eine weitere Reibungsfläche entsteht aus der Interessensdivergenz im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung. Das Unternehmen ist wie jedes andere den Kundenwünschen unterworfen; die Abnehmer der Produkte von *Technocom* versuchen wie alle anderen Firmen, die Lagerkosten zu reduzieren. Aus diesem und weiteren Gründen verkürzen sich die Lieferfristen. Der Spartenverantwortliche Herr Heintl zählt zu den Negativaspekten seiner Tätigkeit die Tatsache, daß es "immer stressiger" wird. Dies liege nicht an der Firma, sondern an den Kunden, "...weil die Liefertermine immer kürzer werden, und die Preise immer knapper. Es gibt da immer weniger Spielraum; man darf sich keinen Ausschluß erlauben, man hat nicht viel Optimierungszeit für neue Produkte, und dadurch geht es immer stressig zu. So kann es dann auch zu Reibereien kommen"¹⁶⁸ Auf *Technocom* lastet daher ein gewaltiger Termindruck; der Bedarf an zeitlicher Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes ist also ziemlich groß. In der beobachteten Arbeitsbesprechung präsentierte Herr Ferlinghetti einem Teil der Belegschaft ein für eine bekannte Grazer Firma gefertigtes Mustergehäuse. Das Muster, so der Betriebsleiter, sei auf großen Zuspruch gestoßen – "... die waren wirklich baff ..." –, und es sei ein Auftrag über 90 dieser Gehäuse ergangen. Diese sollten allerdings in zwei Wochen fertig sein. Entspräche die Serie, dann werde es einen Folgeauftrag über 300 Stück geben. Der erfolgreich an Land gezogene Auftrag mit seiner kurzen Terminisierung wird allerdings nur unter großem Einsatz abgewickelt werden können, wie Herr Ferlinghetti erläutert: "Für die nächste Zeit wird Mehrarbeit anfallen; ihr wart eh sehr fleißig, wenn wir für Oktober das Gleiche nocheinmal haben könnten, dann wäre das super"¹⁶⁹

¹⁶⁷ III.

¹⁶⁸ II5.

¹⁶⁹ BP3.

Das Ansinnen löste weder Zustimmung noch Ablehnung aus; es wurde allem Anschein nach als unvermeidlich hingenommen. Dennoch bietet dieser Bereich des Unternehmensgeschehens reichhaltigen Konfliktstoff. Anlässlich einer Schilderung der Vorgaben an die Belegschaft meint Herr Prutsch abschließend: "... und dann fallen halt Überstunden an, aber das kann man nicht verhindern, der Kunde will sein Produkt haben, man muß da vorwärts denken."¹⁷⁰ Gerade diese Selbstverständlichkeit, die aus der Perspektive des inneren Kreises nur zum Unternehmensdogma werden konnte, stößt bei der Belegschaftsperipherie auf Widerstand. Einer der Produktionsarbeiter meint, bei längerfristiger Vereinbarung hätte er mit dem Leisten von Überstunden kein Problem, doch ist er manchmal nicht gewillt, kurzfristig zugunsten der Firma umzudisponieren. Vor allem stößt er sich dabei am *Stil*, in dem das Ansinnen um Mehrarbeit an ihn herangetragen wird:

I: "Das Handeln der Vorgesetzten, gibt es Kritik?"

IP: "Zeitenweise das Fragen um das länger Arbeiten, ja, ab und zu kommt er so, wie wenn es eine Selbstverständlichkeit wäre, daß jeder zu jeder Zeit Zeit hätte, also wenn man ganz normal fragt, dann wird auch ein jeder Zeit haben, manchmal halt nicht, aber für manchen ist es eine Selbstverständlichkeit."

I: "Also, da wird nicht richtig gefragt?"

IP: "Nein, wird einfach nicht gefragt, ich antworte dann einfach nicht, kein Ja und kein Nein, bis einer anständig fragen kann, weil ich muß auch anständig fragen, wenn ich was brauche."

...

I: "Wie sollte das geregelt werden?"

IP: "Das kommt auf jeden selber darauf an, das muß ein jeder selber erkennen, wie man fragen sollte, und wenn derjenige das nicht erkennt, dann wird er meistens Nein als Antwort kriegen. Das ist das einzige was zum Aussetzen ist in dieser Firma."¹⁷¹

Eine detaillierte Schilderung des zeitlichen Flexibilitätsmodells der Firma liefert ein anderer Befragter (I16):

I: "Müssen alle irgendwie Überstunden machen?"

IP: "Das ist auch ein Punkt, der irgendwie ein Problem ist, weil das irgendwie bei uns, also die schon länger bei der Firma sind, die haben die Regelung, daß sie 30 Überstunden aufbauen müssen, als Zeitausgleich, und dann werden die Überstunden ausbezahlt, und so wie es bei uns ist, die noch nicht so lange da sind, die müssen halt 115 Stunden Zeitausgleich aufbauen, und ab dann werden die Überstunden ausbezahlt, und die Überstunden, die einem überbleiben, also der Zeitausgleich, der einem überbleibt bis Jahresende, bis Geschäftsjahresende, der wird dann 1:1 ausbezahlt, da ist halt irgendwie das Problem, daß nachher die Steuer kräftiger zuschlägt, wenn das auf einmal ausbezahlt wird."¹⁷²

Die Basis der unterschiedlichen Behandlung wurde im Einstellungsgespräch gelegt: "Das ist gar nicht begründet worden, das ist – im Zuge vom Aufnahmegespräch ist einem das vorgelegt worden, und du hast das akzeptiert dann, eigentlich, ich habe mir damals auch nicht soviel Gedanken gemacht, muß ich sagen ..."¹⁷³ Inzwischen sieht der Befragte das Problem

¹⁷⁰ 112.

¹⁷¹ 119.

¹⁷² 116.

¹⁷³ 116.

jedoch in einem neuen Licht. Überstunden, die erst in einer ungewissen Zukunft abgegolten werden, erscheinen ihm nicht sonderlich attraktiv, weshalb auch er sich des öfteren gegenüber seinen Vorgesetzten querlegt:

I: "Überstunden? Machen sie die immer?"

IP: "Nein, sicher nicht, als es kommt ganz darauf an, ich weiß schon, irgendwie hat man schon das Gespür, wenn es wirklich ganz dringend, oder wenn es nicht so dringend ist, weil laut Arbeitsvorbereitung ist eh immer alles dringend, und da hat man halt schon selber so seine Abstufungen, da kennt man schon die gewissen Kunden, die was immer die Anforderungen stellen, da kommt das mit der Bestellung herein, und quasi das muß schon wieder alles wieder draußen sein, also das schätzen wir schon selber auch ein bißchen ab, und ich sage sicher nicht immer ja dazu, weil wenn, weil ich es eh nicht bezahlt kriege unmittelbar am Monatsende, sage ich einmal, weil es eh nur für meinen Zeitausgleich ist, und der ist nicht so wichtig für mich, sage ich einmal so."¹⁷⁴

Es ist zu bezweifeln, ob es klug war, das hohe Zeitausgleichskonto gegenüber den Stellenwerbern durchzusetzen, die kaum eine andere Wahl hatten als zuzustimmen; nun, da sie aufgenommen wurden, stehen sie einer offenkundigen Ungleichbehandlung gegenüber. In einem Unternehmen, das bereits sehr stark segmentiert ist, kann dies nur Widerstände und Ressentiments auslösen. Gerade aufgrund des harmonischen Betriebsklimas haben diese Ressentiments nur geringe Chancen, artikuliert zu werden:

IP: "Hin und wieder hätte, tät ich gern, hätte ich oft gern nein gesagt, wo ich aber ja gesagt habe, z.B. - "

I: In welchem Zusammenhang?"

IP: " - eben mit Überstunden ... oder z.B. mit den 115 Stunden, da, da habe ich oft auch zuwenig Courage, daß ich da, da habe ich mir auch schon ein paarmal gedacht, daß ich da einmal was sage, weil das irgendwie mir gegen den Strich geht, nicht nur mir, auch den anderen auch, aber ... irgendwie ist man da nachher trotzdem irgendwie zu feig, weil einem viel an der Arbeit liegt irgendwie, und man weiß dann nicht, in welche Bahnen das dann irgendwie geht, ob sich das irgendwie negativ oder was auswirkt."

I: "Aber da hat es schon Gespräche gegeben?"

IP: "Aber ich glaube, unmittelbar mit dem Chef hat noch keiner geredet, sage ich einmal, ... ich wäre, hin und wieder wäre ich gerne couragierter, was solche Sachen angeht, das ist sicher eine Schwäche von mir."¹⁷⁵

Der Befragte sieht auch das Fehlen eines Betriebsrates in einem weniger positiven Licht als die Mitglieder des inneren Kreises:

"... weil zum Betriebsrat, der so quasi mit allen Arbeitern quasi irgendwie zusammenarbeitet, zu dem hat man irgendwie ein näheres Verhältnis, und da wird dann halt über viel Sachen geredet, die was man mit der Betriebsleitung nicht redet, sage ich immer, die Probleme werden leichter ausgesprochen."¹⁷⁶

Tatsächlich dürfte gerade in "guten" Unternehmen mit einem harmonischen Betriebsklima ein Feedback-Problem bestehen, da es nur wenige wagen werden, den allseits als angenehm empfundenen Frieden zu stören.

¹⁷⁴ 116.

¹⁷⁵ 116.

¹⁷⁶ 116.

7. Die höchste Kunst

Wir haben bisher eine Reihe von Dimensionen der Idee der "sozialen Kompetenzen" erarbeitet und sind dabei von vergleichsweise simplen Fähigkeiten zu immer komplexeren und reichhaltigeren vorangeschritten. Als eine Art Pointe kommen wir nun zu jenen Fertigkeiten, die den konzeptuellen Endpunkt jeglichen menschlichen Handelns markieren. Auch Daniel Golemans Buch enthält ein Kapitel, das sich "The Master Aptitude"¹⁷⁸ nennt. Dort ist jedoch als entscheidende Meta-Kompetenz die Selbstmotivationsfähigkeit, verbunden mit Impulskontrolle, der Bereitschaft zum Gratifikationsaufschub und der Fähigkeit des "positiven Denkens" angeführt; wie von einem Psychologen mit neurologischer Ausrichtung zu erwarten, ist die für ihn wichtigste Meta-Kompetenz mit der Beherrschung und Steuerung eines psychischen Apparats betraut. Im folgenden soll eine andere Richtung eingeschlagen werden. Golemans "*master aptitude*" ist ganz zweifellos wichtig; sie ist verwandt der *Besonnenheit*, und wer an den vielen Spielen des sozialen Lebens teilnimmt, der muß sich darauf besinnen, was er tut, und was andere tun, im Gegensatz zur "Demenz", zur Geistesabwesenheit und zum Verlust der Selbstkontrolle. Leute, die à la Goleman funktionieren, sind geschickte Taktiker – im Gerichtssaal, in politischen und wirtschaftlichen Kontexten – die sich erfolgreich der Versuchung widersetzen, irgendwelchen Impulsen nachzugeben. So weit, so gut – doch der wahre Schlüssel zum Erfolg dürfte die Fähigkeit sein, durch die geschickte Manipulation von Symbolen *Realität zu erzeugen*. Wer andere von der eigenen Wirklichkeitsdefinition überzeugen kann, der braucht sonst nicht mehr viel zu tun. Wie die List billiger kommt als die Gewalt, so ist Definitionsarbeit die Tätigkeit, die die höchste Dividende abwirft. Etikettierung funktioniert als ein Machtmechanismus, der von den vielen auf einen einzelnen ausgeübt wird. Der Triumph der Definitionsmacht ist vollendet, wenn auch ihr Opfer sich der herrschenden Definition *unterwirft*, und sich dadurch in einer Form der Schein-Autonomie bestätigt. Um in dieser subtilen Fragestellung etwas mehr Klarheit zu schaffen, können wir uns nun einem lehrreichen Beispiel zuwenden, das aus einem Zeitgeistmagazin stammt. Von journalistischer Hand aufbereitet werden da Lektionen erteilt, z.B. über das komplexe Thema "emotionale Erpressung". Das intellektuelle Niveau kann dann naturgemäß nicht sehr hoch sein, wie stets bei Popularisierungen. Wie schon die Bezeichnung nahelegt, ist emotionale "Erpressung" etwas Böses; sie wird daher zu Beginn des Artikels, den wir hier kurz betrachten können, auch in den entsprechend starken Ausdrücken gebrandmarkt:

"Mieser Machtkampf. Es passiert in der Familie, der Partnerschaft und sogar im Beruf. Es ist hundsgemein, aber ungemein wirkungsvoll: Das Drohen mit Gefühlen, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Emotionale Erpressung heißt das böse Spiel, dessen Regeln man kennen muß, um sich dagegen wappnen zu können."¹⁷⁹

Die Erpresser, so die Verfasserin, sind so "mies", wie ihre Taktiken. Nun ist es offensichtlich, daß es tatsächlich eines miesen Charakters bedarf, um als Theaterdirektor die Schauspielerin zu sexuellen Gunstbezeugungen zu zwingen, indem man die ökonomische Macht, über die

¹⁷⁸ Goleman 1996, S. 78-95.

¹⁷⁹ Wienerin, 1998/99, Heft 114.

man verfügt, einsetzt, ganz zu schweigen vom Kindesentführer, der den Eltern mit der Ermordung des Kindes droht. Doch ebenso offensichtlich ist es ein weiter Weg von diesen Typen der Erpressung bis hin zur "emotionalen Erpressung" – wie weit, das scheint weder der Verfasserin des Artikels noch der von ihr bemühten Expertin klar gewesen zu sein. Schon das allererste Beispiel, das in dem Artikel verwendet wird, macht dies überdeutlich – es ist das einer alten Oma, die gerne von ihrer Familie Besuch hätte. Die Oma übt Druck aus, indem sie schließlich sogar Dinge sagt wie "Wenn ich erst unter der Erde bin ..." Darauf, so die Autorin, begibt sich folgendes:

"Das sitzt. Wie jedes Jahr. Ulli fühlt sich beschissen, schuldig, gereizt. Und bringt schlußendlich Mann und Kinder dazu, gemeinsam nach Salzburg zu fahren. Zur lieben Großmama. Frohe Weihnachten? Nein. Frustrierte – für alle."

Die Fachwelt – in der Person der Psychologin Susan Forward – bezeichnet als "emotionale Erpressung" die Methode, den anderen mit Gefühlen zu drohen.

"Das kann die beste Freundin sein, die ihr ganzes Leid in den Hörer schluchzt und sofortigen Beistand fordert. Die eigenen Eltern, die kindliche Liebe, Gehorsamkeit und Dankbarkeit einklagen. Der Partner, der alle Zustände bekommt, wenn sie mit den Freundinnen ausgehen will. Und es kann sogar der Vorgesetzte am Arbeitsplatz sein.

Druck von oben. Der veranstaltet dann natürlich keine Psychodramen und droht nicht mit Selbstmord. Ein Chef macht das eleganter. Einfache Schmeicheleien in der Art von 'Keiner macht das so toll wie Sie ...!', dazu die latente Angst von Mitarbeitern, beruflich an Boden zu verlieren (= nicht mehr geliebt zu werden), und schon macht wieder jemand unbezahlte Überstunden."¹⁸⁰

Der Ausdruck "Erpressung" wird hier – aus Mangel an konzeptueller Aufmerksamkeit – bis zur Unbrauchbarkeit ausgedehnt. Da man wohl nicht jede Form der Einflußnahme auf den Willen einer anderen Person als "Erpressung" bezeichnen kann, kommen nur illegitime Formen der Willenssteuerung in Frage. Legitime Formen gibt es viele – vom Angebot über den friedlichen Handel bis zur Ausübung von Rechten. Der Zollbeamte, der den Reisenden dazu auffordert, den Kofferraum zu öffnen, ist evidentermaßen kein Erpresser. Dasselbe gilt für den Kompromiß – wenn A auf etwas verzichtet, was ihm vielleicht Spaß machen würde, weil B dasselbe tut. Umgekehrt ist der Theaterdirektor des obigen Beispiels ganz zweifellos ein Erpresser. Zwischen diesen intuitiv eindeutigen Fällen gibt es *irgendwo* eine sehr breite und verschwommene Grenze, an der das Angebot in die Drohung übergeht, der Handel in Erpressung. Tatsächlich könnte man argumentieren, daß die Liebe *Macht* verleiht, und zwar in dem Sinn, als wir unter dem Einfluß der Geliebten Dinge tun, die wir nicht im Traum täten, wäre da nicht diese spezielle Macht.

Die Liebe der A stellt für B zweifellos eine Ressource dar. "Macht", so lesen wir, sei die "Fähigkeit, jemanden dazu zu bringen, daß er etwas tut, was er sonst nicht getan hätte, indem man die mit seinen Entscheidungen verknüpften Auszahlungen verändert"¹⁸¹. Dies deckt

¹⁸⁰ Wienerin, 1998/99, Heft 114.

¹⁸¹ van Parijs 1995, S. 141.

allerdings sowohl den Fall des Theaterdirektors ab, der die Schauspielerin zwingt oder erpreßt, mit ihm auf den Ball zu gehen, wie auch den ziemlich anders gelagerten, wenn die Schauspielerin von ihrem Freund eingeladen wird, mit ihm auf den Ball zugehen, und mit Freuden und weitestgehend freiwillig zustimmt. Auf diese Weise wird die Unterscheidung zwischen Angeboten und Drohungen ignoriert, wie auch jene zwischen der Liebe und dem Mißbrauch. Wie die Neoliberalen versuchen, durch begriffliche Kunststücke den ökonomischen Zwang fortzureden, so kann man sich auch interessierte Parteien vorstellen, die einen konkreten Fall von Mißbrauch als Akt der Liebe darstellen, oder umgekehrt, oder die ganz allgemein den Anwendungsbereich des Mißbrauchsbegriffs so weit ausdehnen, wie es ihnen in den Kram paßt; es ist unklar, was eine Doktrin, die bestenfalls notwendige Bedingungen der Machtausübung spezifiziert, überhaupt leisten soll. Doch verstehen wir nun etwas besser, warum begriffliche Schnitzer auch Journalistinnen, Psychologen und anderen Personen unterlaufen können, die es nicht gewohnt sind, begriffliche Fakten ernst zu nehmen, oder die umgekehrt sogar ein Interesse daran haben, daß diese Fakten verdreht oder entstellt werden. Macht wird nicht nur durch Drohungen ausgeübt, sondern auch durch die Manipulation des Denkens. Wenn nun "die beste Freundin...ihr ganzes Leid in den Hörer schluchzt und sofortigen Beistand fordert", was unterscheidet dies von einem Schrei der Verzweiflung und was macht die Handlung zu einer "Erpressung"? Daß sowohl Journalistin als auch Psychologin uns eine Antwort auf diese Frage vorenthalten, dürfte damit zu tun haben, daß sie sich gar nicht stellen. Der Artikel entstammt einer Kultur, in der es nicht die geringste Tradition des klugen Umganges mit begrifflichen Fragen gibt – schon Freud ging da mit schlechtem Beispiel voran. Es ist dies eine Kultur, in der subtile Herrschaftstechniken in einem Maße blühen und gedeihen, wie es sich ein Macchiavelli nicht hätte träumen lassen.

Der einzige Hinweis, den wir in dieser Angelegenheit erhalten, ist der, daß Erpressung auf eine "Drohung mit Gefühlen" hinausläuft. Diese Formel ist in ihrer Unbestimmtheit weitestgehend unbrauchbar. Tatsächlich begegnet uns an dieser Stelle wieder die Idee der "Reflexivität", diesmal in Form der Konzeption der Inszenierung des Verhaltens. Wenn die Freundin aus tiefster Not einen telephonischen Hilferuf losläßt, dann ist dies keine Drohung (und natürlich auch kein Angebot). Wer um Hilfe bittet, der versucht, jemand anderem einen Handlungsgrund zur Verfügung zu stellen, aufgrund dessen der andere handeln kann oder auch nicht – Bettler sind manchmal Erpresser, doch sicherlich nicht immer. In die Nähe der Erpressung kommen wir, wenn wir den Hilfeschrei als "unecht" auffassen, obwohl man in solchen Fällen eher von "Manipulation" sprechen sollte. Die Unterstellung der Unechtheit und damit der Manipulation findet sich in unserem Artikel wieder und wieder. Man vergleiche einen der "Grundtypen" der Erpresser "aus der Sicht der Psychologen":

"Der Leider. Sein verbitterter Gesichtsausdruck, die Anklage in Stimme und Blick lassen keinen Zweifel: Die anderen tragen Schuld an seinen Depressionen. Unterschwellig vermittelt er seinen Mitmenschen, daß er ohne deren Unterstützung untergeht. Die Me-

thode, Retter- und Beschützerinstinkte im anderen zu wecken, funktioniert in den meisten Fällen bestens."¹⁸²

Was ist allerdings, wenn jemand *wirklich leidet*? Vielleicht ist der Ehemann, dem die Hörner aufgesetzt werden, und der dazu keine freundlichen Nasenlöcher macht, ein Spielverderber, doch wodurch – durch welche Alchemie der Argumentation – sollte er zum "Erpresser" werden? Wir befinden uns hier in einer postmodernen Welt, wo nichts mehr das bedeutet, was es einmal bedeutet hat, wie bei Howard Gardner, der auch den Katzen höchste "kinaesthetische Intelligenz" zuschreiben muß, statt sie – wie bisher – als "körperlich gewandt" zu bezeichnen; darüberhinaus ist es eine Welt, in der alles zum Spiel wird und jeder Mensch zur Maske, in der es keine Treue gibt und keinen Verrat, keine Liebe und keinen Zorn, nichts als eine alles verschlingende gelangweilte Blasiertheit. Dazu passen die Rezepte für den Umgang mit den "Erpressern". Durch allerlei geschmeidige Äußerungen sollen da Gegner zu "Verbündeten" werden, z.B. durch folgende Perle der Konversation: "Kannst du mir helfen zu verstehen, was dich so wütend macht"? Wer da zum "Verbündeten" wird, statt in altmodische Raserei zu verfallen, der muß schon die Repliken auf Derartiges gelernt haben. Zwei der vorgeschlagenen Spielzüge seien ausführlicher zitiert:

"Raus aus der Verteidigungsrolle. Klar, daß sie auf Anschuldigungen empört reagieren: "Nein, nicht ich bin egoistisch – du bist es." Versuchen Sie es lieber mit Diplomatie, und nehmen sie dem Erpresser den Wind aus den Segeln. Üben Sie Sätze wie: "Es tut mir leid, daß du dich aufregst." "Das ist interessant." "Reden wir darüber, wenn du dich beruhigt hast." "Vielleicht hast du recht."

Die Waffe Humor. Wehrt ab und trifft auch gut. Außerdem entspannt er aufgeheizte Situationen – allerdings nur bei stabilen Beziehungen. Nichts verdeutlicht so gut wie ein Scherz, daß Erpressung und Märtyrer-Attituden nicht eindrucksvoll, sondern lächerlich sind."¹⁸³

Häusliche und innerbetriebliche Konflikte werden auf diese Weise zu einem genau choreographierten Menuett der Argumente und der Distanzierungsleistungen, die im Einsatz der "Waffe Humor" kulminieren: Da ist dann alles klar, Wut, Trauer oder Vorwürfe genauso wie normative Erwartungen sind illegitim, denn alles ist ja ohnehin nur ein großer Witz, sogar das Leben selbst.

Die Legitimität von Erwartungen ist in Partnerschaften und im betrieblichen Alltag natürlich ein Thema von zentraler Bedeutung. Man kann einen wildfremden Menschen weder bitten, daß er sofort zu Hilfe eilt, noch kann man ihm mit Selbstmord drohen. Wechselseitige Ansprüche entstehen nur in *Beziehungen*; wer zu hohe Ansprüche stellt, und wer jeweils wen "erpreßt", das muß von Fall zu Fall entschieden werden. Die allgemeinen Standards der Legitimität von Erwartungen variieren bekanntlich über Kulturen und historische Epochen; im Gegensatz zu Aussagen wie "Das ist Mord", sind daher Aussagen wie "Das ist Erpressung" in ihren Anwendungsbedingungen unterbestimmt. Sieht man von den paradigmatischen Fällen ab, handelt es sich bei der Etikettierung eines Erpressers tatsächlich um eine Etikettie-

¹⁸² *Wienerin*, 1998/99, Heft 114.

¹⁸³ *Wienerin*, 1998/99, Heft 114.

rung, die gelingen mag oder auch nicht. Sie ist genauso eine Waffe in Machtkämpfen, wie alle anderen Definitionsleistungen – und wenn das Verhalten der angeblichen Erpresser noch abwechselnd als "mies" und "fies" bezeichnet wird, dann ist es auch eine wirksame Waffe, denn sie *bedroht* den anderen damit, ihm jene Tugendhaftigkeit abzusprechen, nach der heute alles so verzweifelt strebt.

Man vergleiche auch:

"Während ein gewöhnlicher Erpresser sein Wissen über einen Menschen dazu gebraucht, seinen Ruf zu schädigen oder Geld herauszuschlagen, arbeitet der emotionale Erpresser mit seinem Wissen darüber, wieviel seinem Opfer etwas wert ist. Er kennt dessen Verletzbarkeit."¹⁸⁴

Tatsächlich wird der "Erpresser" nun vom moralischen Status her mit Personen gleichgesetzt, die *nicht den geringsten Anspruch* haben, die erpresserisch eingeforderte Leistung zu verlangen. Die alte Oma, die einsam ist, und ihre Bedürfnisse um eine Spur zu nachdrücklich – oder zu manipulativ – artikuliert, wird durch solche "Psychologie" quasi kriminalisiert; das ist eigentlich auch ziemlich "fies". Ob derartige Positionen der schlichten Dummheit entspringen oder der Berechnung, ist von zweitrangiger Bedeutung; jedenfalls stellen sie einen Versuch dar, die Tatsache der eigenen Machtausübung durch symbolische Strategien zu verschleiern. Gleichzeitig offerieren sie die Entlastungsfunktion, die Etikettierungen seit jeher innewohnt. Wer seine Oma – aus welchen, eventuell egoistischen, Gründen auch immer – nicht besuchen möchte, kann sie zur Erpresserin erklären und das moralische Recht für sich in Anspruch nehmen, sich nicht "erpressen" zu lassen. Darin manifestiert sich die kuriose soziale Kompetenz, die Dinge in Gedanken so oft hin und herzuwenden, bis man vor sich selbst ohne Makel dasteht. Diese Leistung kann desto leichter erbracht werden, je mehr Therapiestunden darauf aufgewendet werden, und je mehr Zeitschriftenartikel und Bücher zum Thema man liest. Es ist dies eine Kultur, die nicht nur den Genuß ohne Reue fördert, sondern auch den Egoismus ohne Gewissensbisse propagiert. Sie lehrt die Leute eine ganz präziöse Kunst, nämlich jene, wie man ein überzeugter Egoist sein kann, ohne sich für einen solchen halten zu müssen. Dazu gehört es, mit jenen fraglosen Pflichten aufzuräumen, die früher die Rechenaufgabe, ob man die Wünsche der Oma ernst nehmen soll, gar nicht erst aufkommen hätte lassen. Es waren dies die Gewißheiten einer weniger rechenhaften und weniger individualisierten Zeit, als man – in den dramatischeren Fällen – bestimmte Dinge tat und andere unterließ, da man ansonsten nicht weiterleben hätte können. An die Stelle dieser nicht sehr reflektierten moralischen Überzeugungen traten die Kalküle, die nun bestimmte Handlungen als mehr oder weniger lohnend erscheinen lassen.

Wie unser Fallbeispiel zeigt, wird dies ergänzt durch eine gesunde Portion *Sozialtechnik*, und wie der Name nahelegt, handelt es sich dabei um die reflektierte Ausbeutung sozialer Beziehungen, um bestimmte (meist egozentrierte) Ziele zu erreichen. Das Gefühl, manipuliert zu werden, stellt sich gegenüber der Sozialtechnik relativ rasch ein. Vermutlich aus diesem

¹⁸⁴ Wienerin, 1998/99, Heft 114.

Grund wird in unserem Artikel auch das manipulative Lob den Formen der Erpressung zugerechnet. Wenn allerdings der ("erpresserische") Chef sagt, "Keiner macht das so toll wie sie ...", dann sagt er genau das, was in Seminaren unter dem Titel "Das Selbstwertgefühl anderer erhalten oder stärken" gelehrt und gelernt wird; wer zur Zielscheibe solcher Schmeichelei wird, der erfährt dann aus der Illustrierten oder in anderen Seminaren, daß er es mit "Erpressung" zu tun hat und wie man sich dagegen am besten zur Wehr setzt.

Sozialtechnik für den ehelichen oder betrieblichen Hausgebrauch stellt eine symbolische Aufmunitionierung in Analogie zum Verkaufstraining und der zugehörigen Konsumenteninformation dar. Wir werden dadurch zu Strategen des Alltags in einer Welt, die keineswegs friedfertiger wird, sondern wo die Schlachten von jenen mit der spitzesten Zunge und mit der höchsten Bereitschaft zur Lüge und zur Manipulation der Tatsachen und der Begriffe gewonnen werden, und wo es am Ende immer Sieger und Besiegte gibt. Die in der Seminarszene sorgfältig gezüchteten Sensibilitäten haben so auch ihre Schattenseite – soziale Kompetenz und "emotionale Intelligenz" können sehr erfolgreich zur Ausübung einer subtilen Macht eingesetzt werden. In jeder Fenschediskussion wird vorgeführt, wie sich unter anderem Politiker in der symbolischen Arena schlagen; in diesen Diskussionen haben sich schon Schicksale entschieden. Die Idee, daß derartige Fertigkeiten unweigerlich im Dienste "des Guten" stehen werden, ist von geradezu grenzenloser Naivität.

Andererseits ist ein echtes oder aufrichtiges Lob etwas, das der Seele wohltut, und sicherlich in höherem Ausmaß als das einstudierte. Es besteht daher ein innerer Widerspruch zwischen der Idee der *Vermittlung* von sozialen Fertigkeiten wie jener des Lobens und dem Bedürfnis nach authentischer Anerkennung. Einstudierte Freundschaft ist überhaupt keine Freundschaft; tendenziell dürften die sozialtechnischen Anteile des menschlichen Handelns und der menschlichen Kommunikation immer größer werden. Es lohnt sich hervorzuheben, daß Sozialtechnik, wenn sie sich auf *Unterlassungen* bezieht, mit dem Authentizitätsprinzip *nicht* in Konflikt gerät. Wenn mich ein Rezept anweist, Beeinträchtigungen des Selbstwertgefühls zu vermeiden, und ich das Rezept befolge, dann wird die Frage der Authentizität weitgehend irrelevant – ausgenommen die Fälle, wo die Vermeidung bestimmter Handlungen krampfhaft oder "unecht" wirkt; denkbar wäre z.B. ein Übermaß von Friedfertigkeit. Wenn die Menschen immer empfindlicher (und reflektierter?) werden, dann ist zu erwarten, daß sie auch gegenüber der Falschmünze der Interaktion empfindlich reagieren werden.

Die Bedeutung von Realitätsdefinitionen geht natürlich über ihre Hilfestellung in unseren alltäglichen Machtkämpfen weit hinaus. Im Alltag bewegen wir uns auf dem Territorium der Moral, wenn es uns gelingt, jemanden zur Einsicht zu bringen, daß er uns gegenüber z.B. "undankbar" war. Wird ein derartiger Sachverhalt zugestanden, dann läuft dies immer auch auf das Zugeständnis hinaus, daß Ansprüche bestehen und honoriert werden sollten. Erfolgreiche Etikettierung setzt voraus, daß man Erpressungen und Akte der Undankbarkeit als solche erkennen kann (ungeachtet des bestehenden weiten Definitionsspielraums), erfordert

jedoch mehr, nämlich daß man sich in einem komplexen Spiel durchsetzt, daß man eine Partie eines symbolischen Spiels *gewinnt*.

Die Spiele, die wir heutzutage zu spielen haben, und die Wettbewerbe, die wir austragen müssen, stellen mehr als einen bloßen vorgegebenen Rahmen dar, innerhalb dessen wir uns anstrengen und gewinnen oder verlieren, sondern die heute politisch aktiven Gruppen sind auch in einem fort (und nicht selten bewußt) damit befaßt, die Spielregeln zu verändern und, wenn möglich, in ihrem Sinne zu gestalten. Es ist dies der Kern jener unablässigen Erzeugung von Bewußtsein, die unserem politischen und moralischen Leben zugrundeliegt. In schematisierter Weise stehen wir vor der "Wahl", an welcher politökonomischen Lotterie wir teilnehmen.¹⁸⁵ Die Frage ist, auf welches Spiel wir uns einlassen sollen – auf den Kapitalismus, den Sozialismus oder auf eine Mischform, wie z.B. den Kapitalismus mit einem Grundeinkommen. Die Wahl des Spieles sagt dabei noch wenig über die Gestaltung der Auszahlungsstruktur aus. Ein Grundeinkommen würde ein äußerst wichtiges Element einer solchen Auszahlungsstruktur darstellen und die gesamte Anreizstruktur der Arbeitswelt verändern. Die Agitation zugunsten des Grundeinkommens, von Mindestlöhnen oder der "freien" Marktwirtschaft strukturiert dann in letzter Instanz, das, was wir bekommen – von der Geburtenprämie über die Ausbildung, wenn wir jung sind, bis zum Begräbnis auf Staatskosten. Solche Agitation ist unverzichtbar – nichteinmal im Krieg, wo sich die rohe Gewalt durchsetzen soll, kann man ohne den Einsatz symbolischer Waffen auskommen.

Während wir uns in interpersonalen Kontexten darüber streiten, welche Verhaltensweisen als "undankbar" oder "erpresserisch" aufzufassen seien, geht es auf der Makro-Ebene um die Gerechtigkeit und die Chancengleichheit. Es sind dies normative Fragen, die von emsigen Philosophen bereits in großer Tiefe analysiert wurden, ohne daß deshalb irgendwelche abschließenden Resultate zu erwarten wären. Solche tiefeschürfenden Analysen gehen allerdings – wenn überhaupt – nur in sehr indirekter Weise in den politischen Alltagsdiskurs ein. Wie das Beispiel der Arbeitswertlehre zeigt, ist die Frage der Durchsetzungsfähigkeit einer Analyse eine andere als die ihrer Adäquatheit. Für die Wirksamkeit einer Analyse, für ihre *Definitionsmacht*, genügt eine oberflächliche Plausibilität; weit wichtiger ist es, daß sie die *Interessen* einer artikulationsfähigen Gruppe legitimiert. In manchen Fällen allerdings sind die Ungerechtigkeiten einer Gesellschaftsordnung so offensichtlich, daß die Plausibilität einer "emanzipatorischen" Analyse unabweisbar erscheint; in solchen Fällen bedarf es dann jedoch keiner subtilen normativen Untersuchungen und auch keiner gründlichen empirischen Bestandsaufnahme der relevanten Fakten.

Kollektive Definitionsmacht zeigt sich vor allem darin, daß partielle Wahrheiten zur herrschenden Doktrin werden; eine Herrschaft, die in der üblichen Weise abgesichert wird, durch die Ächtung und Verfolgung abweichender Meinung. Totalitäre Gesellschaften haben uns hier mit einem reichhaltigen Anschauungsmaterial versorgt; auch die Arbeitsgesellschaft – vor allem, wenn sie bereits totalisiert wurde – hat ihre herrschende Doktrin, die die allgemein

¹⁸⁵ Thurow 1980, S. 195.

erkennbaren Konturen von Gut und Böse entwirft und jene normative Struktur aufspannt, auf deren Hintergrund die Tugend des Fleißes und das Laster des Müßigganges sichtbar werden; es ist dies eine Struktur, die auch darüber bestimmt, wer in der Arbeitsgesellschaft aufsteigt und damit Macht gewinnt und wer aus ihr verstoßen wird. Herrschende Ideologien werden auf diese Weise selbstverstärkend, denn nur jene, die sich ihnen unterwerfen, können in Positionen geraten, die ihnen die Teilnahme an den kontinuierlichen Selbstverständigungsprozessen der Gesellschaft ermöglichen. Es wäre allerdings etwas voreilig, daraus einen allgemeinen kognitiven Relativismus abzuleiten, der unsere kollektiven Konzeptionen als einen Kerker des individuellen Denkens entwirft. Die Idee einer "falschen" Gesellschaft, deren Fortbestand durch die "falsche" Interpretation dieser Gesellschaft abgesichert wird, ist etwas zu destruktiv, um im vorliegenden Zusammenhang ernst genommen zu werden.

Tatsächlich wirft das Thema "soziale Kompetenzen" die Frage auf, ob wir hier nicht im Namen der "Freiheit" eine subtilere Form der Unterwerfung bekommen und unter dem Titel der "Verantwortung" neue Belastungen. Besonders durchsetzungsfähig sind Ideologien, wenn sie von den durch sie Ausgebeuteten internalisiert werden und in diesem Sinne "nach innen" wandern. Bei Elias nennt sich dies die Transformation von Fremdzwängen in Selbstzwänge, doch steht und fällt die Adäquatheit der Eliasschen Analyse mit der Plausibilität des Begriffs des "Selbstzwanges". Wenn Handlungsweisen, die den "wirklichen" Bedürfnissen von Personen entspringen und deren Leben *bereichern*, als "Zwang" verkauft werden können, dann haben wir es diesmal mit der Ausübung von Definitionsmacht durch die Soziologie zu tun. Ganz ähnlich läßt sich Foucaults Analyse der modernen Gesellschaft nur als unnötig destruktiv bezeichnen. Foucault steht in der Tradition demaskierender Analysen, die der Gesellschaft ihre Larve herunterreißen möchten und stattdessen das Gesicht zu fassen bekommen.

Wie dem auch sei – wie Ideen die berühmte Lufthoheit über die Stammtische erringen können, so setzen sie sich auch auf einem Niveau durch, von dem wir hoffen, daß es ein höheres ist. *Was in der Arbeitswelt geschieht*, ist das Thema unzähliger Konferenzen, Leitartikel und wissenschaftlicher Publikationen; strittig ist dabei eine ganz ähnliche Frage, wie sie sich uns stellt, wenn wir im Alltag mit einem Verhalten konfrontiert sind, das uns als "erpresserisch" erscheint, anderen hingegen als völlig legitim. "Was geschieht", ist in der sozialen Welt essentiell *normativ* konstituiert. Ob eine Gruppe "ausgebeutet" oder "diskriminiert" wird, kann sicherlich nicht einfach durch Messungen überprüft werden. Wir "beschreiben" und erfassen die soziale Welt in einem Vokabular, das auf dem Hintergrund moralischer und politischer Konzeptionen operiert. Es ist sehr verlockend, von dieser Idee des "Wertbezuges" direkt zum Relativismus überzugehen, doch handelt es sich dabei um ein non sequitur. Auch der Begriff des "Mordes" fungiert auf einem normativen Hintergrund, doch ist die Frage, ob der X einen Mord begangen hat, empirisch und intersubjektiv verbindlich beantwortbar. Freilich gibt es auch schwierigere Fälle.

Wenn Herr Ferlinghetti, der uns im vorhergehenden Kapitel begegnet ist, sich selbst bis an die Grenzen des Zusammenbruches fordert, und wenn er heute Leiter eines florierenden Betriebes ist, dann können wir eigentlich nur sagen, daß er hoch gepokert und gewonnen hat. Der Versuchung, bei ihm "falsches Bewußtsein" oder gar "Selbsttäuschung" zu diagnostizieren, sollten wir widerstehen können. Diese Kategorien sind die letzte Zuflucht der Ideologen, die ihre Deutungen auch gegen den artikulierten Widerstand der Gedeuteten retten möchten. *In Einzelfällen* ist der Nachweis der Selbsttäuschung äußerst schwierig. Ein schlüssiger Nachweis würde eine Theorie der Rationalität erforderlich machen, der intersubjektive Verbindlichkeit zugestanden wird. Eine solche Theorie gibt es nicht. *Kollektive Irrationalität* ist etwas, was wir wesentlich leichter feststellen können, solange wir bereit sind, die Klagen jener, die behaupten, nicht das zu bekommen, was sie gerne hätten, ernst zu nehmen. Die Behauptung der "linken" Kritik an den neuen Unternehmens ist es nun, daß die "*indirekte Steuerung*", die an die Stelle des alten Kontrollsystems getreten ist, auf der Selbsttäuschung und anderen Fehlwahrnehmungen der Gesteuerten beruht. Man vergleiche:

"Wie der Alkohol kann auch die indirekte Steuerung Hoch- und Glücksgefühle auslösen, die im Kern gesteigerte Macht- und Selbstwertgefühle sind. Sie gründen im Erlebnis der eigenen Selbständigkeit, der eigenen Entscheidungsbefugnis, der eigenen Verantwortlichkeit. In seiner 'Hoch'-Phase fühlt sich der indirekt Gesteuerte wie ein selbständiger Unternehmer. Seine wirkliche Unselbständigkeit ist für ihn nur noch ein blasser, irrelevanter Schatten im Hintergrund, von dem er nichts wissen will. Interessengegensätze von Arbeitnehmern und Arbeitgebern verdampfen in seiner emotionalen Identifizierung mit der eigenen Arbeit.

Diese Symptome sind nicht etwa für Spinner oder Opportunisten reserviert, sondern sie gehören wesentlich zum System der indirekten Steuerung. Allerdings häufen sie sich bei Berufsanfängern, die noch ein unverbrauchtes Kraft- und Gesundheitsreservoir für eine Arbeit ohne Ende mitbringen."¹⁸⁶

Die Idee, daß solche Arbeitskräfte "wirklich unselbständig" sind, hat etwas für sich, wenn auch nicht ganz so viel, wie Peters glaubt. Daß "die eigene Entscheidungsbefugnis" usw. *Illusion* ist, müßte erst gezeigt werden, statt einfach per Annahme eingeführt zu werden. Ein Beispiel liefert einer unserer Befragten:

IP: "Ich ziehe da jetzt das Beispiel von meinem Sohn heran; mein Sohn hat also irrsinnig intensiv studiert und sehr zielgerichtet, hat also nach seinem Magisterium dann auch noch das Doktorat gemacht und daneben auch noch ... also so einen internationalen Master gemacht, ist eingestiegen –"

I: "Was hat er studiert?"

IP: "Betriebswirtschaft – ist eingestiegen bei einem Unternehmen, das jetzt in der Telekommunikationsbranche sehr aktiv ist, verdient irrt gut, arbeitet wie ein Verrückter."

I: "Verdient schon besser als Du, nicht?"

IP: "Wahrscheinlich ja."¹⁸⁷

¹⁸⁶ Peters 1999, S. 7.

¹⁸⁷ 11.

Der Befragte selbst hat es aufgegeben, sich in ähnlicher Weise in der Arbeitswelt zu engagieren. Er hat einen hohen Lebensstandard erreicht, die beiden Kinder sind versorgt, und er kann nun allgemein etwas leiser treten:

IP: "... es gibt für mich keine Veranlassung, mich, mich meine Lebensqualität zu ruinieren. Er arbeitet aber, oft kommt er erst nach 10, 11 Uhr nach Hause, und kommt er einmal um 8 Uhr nach Hause, dann telefoniert er noch 1 1/2 Stunden.

I: "Beruflich?"

IP: "Beruflich, rein beruflich. Und das sind – es kommt immer mehr zu einer Polarisierung zwischen einer Reihe von hochmotivierten, hochausgebildeten Personen, die sehr viel arbeiten, hohen Einsatz haben, überhaupt keine Zeit haben, Kinder in die Welt zu setzen, ihre Beziehungen vernachlässigen, mit all dem Drum und Dran, im Sinne einer Selbstausbeutung durchaus, und auf der anderen Seite zu einer, einer breiten Masse auch von Leuten, die, die völlig durch diesen Rost durchfallen. Die im Moment, da diese verlängerten Werkbänke langsam ins Ausland wandern, sozusagen eine neue Art von Plebejertum sozusagen bilden, die sicherlich mit der Stechuhr besser bedient sind."¹⁸⁸

Richtig ist, daß sein Sohn - im Gegensatz zu ihm - das Risiko eingeht, daß er eines Tages als verbraucht in die Wüste geschickt wird, doch die *Undankbarkeit* ist ganz sicherlich keine Erfindung des Kapitalismus. Die entscheidende Frage ist, ob die indirekt Gesteuerten etwas bekommen, *was sie nicht wirklich wollen*; ob das gute Gehalt, die Entscheidungsbefugnis, die schiere Hingabe etwas sein kann, was man als Paket zurückweisen würde, wenn man genauer nachdächte. Es leuchtet ein, daß ein Leben am Spielautomaten auch dem zwanghaften Spieler in seinen luzideren Intervallen vergeudet erscheinen kann; doch ist die Gleichsetzung des Engagements des modernen Mitarbeiters mit der *Sucht* extrem problematisch und setzt wiederum voraus, was erst gezeigt werden soll; ganz wie die Etikettierung einer Handlung als "erpresserisch" ihre eigenen Prämissen einschmuggelt. Weiter oben wurde erwähnt, daß so ohne weiteres nicht gezeigt werden kann, daß ein kurzes rauschhaftes Leben weniger gelungen ist, als ein langes (langweiliges und produktives). Es ist dann wohl noch wesentlich schwieriger, dem indirekt Gesteuerten "workaholic" einzureden, daß er alles falsch macht. In Einzelfällen, wo die Arbeit alle anderen Interessen und Aktivitäten verschlingt, können wir vermutlich unbesorgt von "Sucht" oder "Irrationalität" sprechen; allgemein haben wir jedoch den Aussagen der Betroffenen, sie spielten ein spannendes und ihnen sinnvoll erscheinendes Spiel, nichts entgegenzusetzen. Was ist so schwer verständlich an der Perspektive von Menschen, die von sich behaupten, sie würden sich in der Arbeit selbst verwirklichen? Peters Schachzug ist es hier, dieses "selbst" zu problematisieren: "*Die Ziele der Unternehmensführung setzen sich durch in Gestalt des eigenen Willens des einzelnen Arbeitnehmers.*"¹⁸⁹ Diese Formulierung ist durchaus veträglich mit der harmonisierenden Doktrin des "Wirtschaft für alle", einer perfekten Interessenskonvergenz zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern. Laut Peters kommt es bei der indirekten Steuerung zu einer "Verdoppelung des eigenen Willens"; diese charakterisiert er wie folgt:

"Der Einzelne kann in dieser Situation an seinem eignen Willen irre werden, weil er in einen Gegensatz zu sich selbst tritt. Es ist, als wenn die zwei Willen, die im Komman-

¹⁸⁸ II.

¹⁸⁹Peters, 1999, S. 7; Hervorhebung im Original.

dosystem säuberlich auf zwei verschiedene Personen verteilt waren: hier der Arbeitnehmer, der eigentlich nach Hause gehen will, und dort der Chef, der ihn gegen seinen Willen festhalten will, – als wenn diese beiden Willen jetzt in ein- und derselben Person gleichzeitig vorhanden sind. Einerseits will er aufhören, länger zu arbeiten, als er muß. Andererseits will er, wenn es soweit ist, doch wieder zurück an den Schreibtisch.

Und daß das tatsächlich etwas ist, was er *selber* will, merkt er spätestens dann, wenn jemand anders dazwischentritt – etwa ein Betriebsrat –, und ihn an sein eigenes Interesse erinnert. Er fühlt sich dann nämlich von außen gestört bei der Realisierung einer eigenen Absicht und vor allem bevormundet in seiner Selbständigkeit."¹⁹⁰

Der Autor erläutert weiter, das Phänomen sei "vom Rauschgiftgenuß her bekannt"¹⁹¹. Tatsächlich haben wir es hier mit einer ziemlich tendenziösen Analogie zu tun. Das wesentlich einfachere und evaluativ weniger aufgeladene Beispiel ist das des *Weckers*. Auch dort wollen wir beides: Wir wollen im Bett bleiben und wir wollen aufstehen. Wenn wir dann aufstehen, dann war das ein Fall von *Selbstüberwindung* und sicherlich keiner von *Selbsttäuschung*. Selbstüberwindung ist eine spezifische Leistung, die wir im Umgang mit der Arbeit tagtäglich erbringen müssen. Allgemeiner müssen wir während unseres ganzen Lebens immer wieder den Konflikt zwischen unseren Neigungen und unseren Verpflichtungen lösen. Zwar gibt es Fälle, wo die Selbstüberwindung in Selbstbestrafung umschlägt, wo die Neigungen allzu streng reguliert werden, doch schmuggelt die Gleichsetzung der "indirekten Steuerung" mit dem Rauschgiftkonsum die Unterstellung ein, daß die engagierte Teilnahme an der offiziellen Ökonomie ein ungesundes und irrationales Laster ist. Ich glaube nicht, daß die "linke" Kritik an der "indirekten Steuerung" mit ähnlichem Verve darangehen würde, den Frauen, die an der offiziellen Ökonomie teilnehmen bzw. teilnehmen wollen, "falsches Bewußtsein" vorzuwerfen. In diesem Bereich weiß es der Zeitgeist im allgemeinen anders – an "falschem Bewußtsein" leiden für ihn jene Frauen, die zuhause bleiben möchten. Damit wird überdeutlich, daß die Kategorie des "falschen Bewußtseins", wenn sie nicht extrem vorsichtig gehandhabt wird, ihrerseits kein Instrument der Analyse, sondern eines der ideologischen Herrschaft ist.

Die "linke" Kritik an den neuen Unternehmensphilosophien stellt sich – wenig überraschenderweise – als ein Ableger der kulturellen Revolution der sechziger Jahre heraus; so tief ist hier das Mißtrauen gegen den Kapitalismus und gegen die Mechanismen der Arbeitswelt, daß jede Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen als Verrat an den Werktätigen erscheint, jedes Engagement als Zeichen des falschen Bewußtseins. Es ist dies eine Arroganz gegenüber der Perspektive der anderen, wie sie einer Bewegung, die im Grunde eine *Jugendbewegung* war, wohl ansteht. Gleichzeitig gehört es zur Jugendlichkeit dieser Sichtweise, daß sie beim Individuum ansetzt; die infantile Idee ist hier, daß die Welt besser würde, wenn nur die Menschen besser würden, wenn die vielen Schurken und Dummköpfe durch moralisch Einwandfreie und Aufgeklärte ersetzt würden. Im Gegensatz dazu möchte ich nochmals darauf verweisen, daß die Menschen eben sehr vielfältige Interessen haben, weil sie sehr verschieden sind. Eben deshalb wäre es eine Anmaßung, ihnen unter Anlegung eines einzigen Schimmels falsches Bewußtsein zuzuschreiben. Eine gesellschaftskritische Haltung darf nicht

¹⁹⁰ Peters 1999, S. 8.

¹⁹¹ Ibid.

mit vorgefaßten Meinungen und ideologischen Rigiditäten beginnen, sondern sie muß an das anknüpfen, was Menschen "wirklich wollen"; das Tragische am Arbeitswahn unserer Zeit ist nicht, daß sich sehr viele darüber täuschen, was sie wollen, sondern daß sie das nicht bekommen, was sie wollen, und auch nicht bekommen können. Die Entscheidungsbefugnis des "indirekt Gesteuerten" gäbe es nicht, wären da nicht andere, über die entschieden wird. Solange die allgemeine Gesellschaft, wie Lasch unermüdlich hervorhebt, und damit auch die Arbeitswelt, vom Krieg aller gegen alle beherrscht ist, solange die Arbeitswelt hierarchisch organisiert ist, solange werden die sozialen Kompetenzen in einem System mit intrinsischen Knappheiten operieren und dadurch vorwiegend der Verschleierung der grimmigen Realitäten dieser Arbeitswelt dienen. Daß sich manche in dieser Welt wohler fühlen, weil sie *wirklich* mehr Verantwortung und mehr Macht haben, ist Teil dieser Realität. Es gehört zu der allseits beklagten Gesellschaftsspaltung, die man nicht dadurch fortdefinieren kann, indem man den Siegern der Wettbewerbe falsches Bewußtsein zuschreibt. Freilich haben auch sie einen Preis zu entrichten, mag sein, daß dieser erst in der Zukunft anfällt und weggeblendet wird; dann hätten wir zweifellos ein Element der Selbsttäuschung identifiziert. In einer Arbeit voll und ganz aufzugehen, bedeutet jedoch, sehr intensiv am Leben zu sein; es ist dies etwas, das sich drastisch von der Euphorie des Drogenrausches unterscheidet, und nicht nur dadurch, daß der an seine Arbeit Hingegebene etwas Nützliches tut. Diese Intensität des Engagements in der offiziellen Ökonomie ist etwas, das wenigen Privilegierten vorbehalten ist. Es erscheint nicht sehr sinnvoll, diesen wenigen Glücklichen falsches Bewußtsein nachweisen zu wollen; was man ihnen allerdings vorwerfen kann, ist ihre Mitwirkung an einer entfesselten Arbeitswelt, die sich als *kollektiv* irrational herausstellen dürfte. Das Problem solcher Personen dürfte nicht darin liegen, daß sie sich als Individuen vom "guten Leben" verabschiedet haben - daher ist der Versuch, sie "aufzuklären", wohl von vornherein zum Scheitern verurteilt. Dies bringt uns zur abschließenden Frage der vorliegenden Untersuchung nach den eventuellen praktischen Implikationen unserer aufwendigen Analyse.

8. Implikationen und Schlußfolgerung

Wir haben im vorhergehenden gesehen, welche Vielfalt von empirischen und konzeptuellen Fragen durch die Idee der "sozialen Kompetenzen" und ihre angeblich oder auch tatsächlich zunehmende Bedeutung aufgeworfen wird. Es kann dann nicht überraschen, daß sich die Frage ihrer praktischen Implikationen ebenfalls in zahlreichen Nuancierungen stellt. Entsprechend unklar ist auch, was – z. B. für das AMS – davon abhängen könnte, ob die "ideologiekritische" oder eine eher optimistischere Interpretation des soziale Kompetenzen-Booms zutrifft. Außer Zweifel steht jedenfalls, daß es einen solchen Boom gibt.

Dieser ist ein Phänomen, das von integraler Bedeutung für die Industrialisierung von Kommunikation und Symbolverwendung ist. In einem Wirbel von Verheißungen und Attitüden konstituieren sich Werbebranche, Unternehmensberatung, Betriebswirtschaftslehre, Psychotherapie und literarische Bewußtseinsproduktion zu einer Welt der Symbolmanipulation, die sich aus sich selbst nährt und in der Leute den Ton angeben, die nicht selten der Scharlatanerie bedenklich nahekommen – wo die kleinen Rädchen, die in ihrer Masse das ganze phantastische Getriebe in Gang halten, davon träumen, selbst einmal ein großes Rad zu werden. Es ist dies eine Bewußtseinsindustrie, die, wie schon zuvor die Religion und die Psychoanalyse, ihre eigene Nachfrage erzeugt, indem die Welt in einer bestimmten Weise dargestellt wird. Im Bereich der sozialen Kompetenzen, so hören wir, bestehen gleichzeitig große Nachfrage und große Defizite; so wurde etwa in einem Projekt zur betrieblichen Situation von Jugendlichen beobachtet, die Entwicklung nichtfachlicher Qualifikationen am Anfang der Ausbildung stoße auf das "Hauptthemmnis" der "Erwartung von Ausbildern, Jugendliche müßten diese Qualifikationen bereits mitbringen"¹⁹² Im Schulungssystem des AMS ist die Idee, daß Arbeitslose an schweren Defiziten der Sozialkompetenz leiden und daß sie *wegen* dieser Defizite arbeitslos sind, weitverbreitet. Hier ein Beispiel:

IP: "Ich glaube schon daran, daß das so ist, daß soziale Kompetenzen neben dem Fachlichen durchaus wichtig sind, es ist sicher so."

I: "Woran merken Sie das?"

IP: "Woran ich das merke?"

I: "Hm."

IP: "Also ich stelle fest, da ich ja z.B. im Schulungszentrum oben in Fohnsdorf arbeite, daß es da Leute gibt, die durchaus das fachliche Wissen – meiner Meinung nach – mitgebracht haben, schon vorher, bevor sie in eine Neuschulung kommen, daß ich glaube, daß die nicht aufgrund ihrer fachlichen Inkompetenz im Beruf gescheitert sind, sondern aufgrund ihrer sozialen Kompetenzen; das heißt, sie sind einfach nicht fähig, sage ich einmal, im Team zu arbeiten oder tun sich schwer, sie tun sich schwer, Konflikte auszutragen; das sind so ein paar Eckpfeiler für mich."¹⁹³

Die Arbeitswelt – und das ihr angeschlossene System des Schulungswesens für Arbeitslose – soll nun zu einer Sozialisationsinstanz werden, die dort einspringt, wo die anderen gesell-

¹⁹² Grieger 1985, S. 13.

¹⁹³ 18.

schaftlichen Systeme in unübersichtlicher Weise scheitern. Es ist dies eine Idee, die mit einiger Skepsis betrachtet werden sollte. Während die neue Lehre von den sozialen Kompetenzen in ihrer ganzen Konfusität von den Ideologen einer neuen schönen Wirtschaftswelt verbreitet wird, sieht sich der gestresste Konsument noch zusätzlich den Pädagogen und ihren Helfershelfern gegenüber, die nun ebenfalls an der boomenden Industrie teilnehmen möchten, indem sie vorerst erläutern, wie diese sozialen Kompetenzen vermittelt werden können. Dabei wird nicht selten ein illegitimer Optimismus versprüht, wenn *alle* sozialen Kompetenzen für lehrbar erklärt werden. Von Ausnahmen wie Brigitte Seyfried abgesehen, die die Idee, Teamfähigkeit könne man lernen wie z.B. eine Fremdsprache, für illusionär erklärt,¹⁹⁴ zeigt sich hier eine gewisse Realitätsferne als allgemeines Merkmal der Pädagogik und der Berufsbildungsforschung; diese ist getragen von einer innovatorischen Rhetorik der schulischen und außerschulischen Weiterbildung, derzufolge Dinge passieren sollten, für die in der Wirklichkeit keinerlei Zeit vorhanden ist. So weisen Brater und Landig z.B. darauf hin, daß Praktika deshalb von so großer Bedeutung sind, weil sie Handlungssituationen anbieten, die der beruflichen Wirklichkeit entsprechen.¹⁹⁵ Praktika hätten allerdings nur diese Wirkung, wenn bestimmte Grundsätze bei ihrer Gestaltung beachtet würden; diese lauten unter anderem folgendermaßen:

- "Die Lernenden müssen relativ selbständig und 'entdeckend' an realen Aufgabenstellungen mitarbeiten können;
- sie müssen kontinuierlich begleitet werden, damit Fehlentwicklungen frühzeitig begegnet werden kann und damit Krisen und Probleme rechtzeitig gelöst werden können;
- sie müssen sich ihr Feld im Betrieb selbständig erobern und selbst sich für ihren Lernprozeß verantwortlich fühlen;
- das Praktikum muß intensiv mit den Lernenden vorbereitet werden, aus dieser Vorbereitung sollten u.a. praktikumsbegleitende Leitfragen hervorgehen;
- den Praktikanten sollten Aufgabenstellungen mitgegeben werden, die während des Praktikums zu erledigen sind und die dann als Fallbeispiele im späteren Unterricht wiederaufgegriffen werden müssen, der dadurch erfahrungsgesättigter, praxisnäher und realistischer werden kann; "¹⁹⁶

Ganz wie die Forderung nach der "intensiven Nachbereitung" handelt es sich hierbei um Dinge, wie sie in der Realität nur selten beobachtet werden dürften, unter anderem aus Zeitmangel. Wir begegnen hier einem Grundverhängnis der Pädagogik: Diese ist eine Lehre, die sehr viel über den Unterricht und alle damit zusammenhängenden Phänomene zu wissen, jedoch bei der Umsetzung von all dem auf unüberwindliche Hindernisse zu stoßen scheint. Es ist z.B. schon seit vielen Jahren eine Binsenwahrheit, daß der Frontalunterricht ein defizitäres didaktisches Unterfangen ist; parallel dazu wird seit mindestens ebensovielen Jahren an Bildungsinstitutionen jeglichen Typs Frontalunterricht betrieben. Die Pädagogik stellt so eine permanente Verheißung dar, die über diesen Status einfach nicht hinausgelangen kann. Dies gilt auch für die sozialen Kompetenzen – vergleichen wir hierzu noch einmal Geißler und Orthey:

¹⁹⁴ Seyfried 1995, S. 30.

¹⁹⁵ Brater/Landig 1995, S. 47.

¹⁹⁶ Ibid.

"Eine ganze Pädagogengeneration begibt sich auf die Suche nach dem, was Schlüsselqualifikationen sein könnten ... Dieser Verheißungsbegriff schickt alle auf die Suche. Das, und nichts anderes, ist schließlich auch sein Zweck. Das Finden würde die Suche beenden, das Spiel wäre aus."¹⁹⁷

Die Pädagogik stellt nur einen kleinen Zweig der gewaltigen symbolischen Industrie dar, welche als moderne Folgeerscheinung der Tatsache, daß der Mensch nicht nur vom Brot allein lebt, unablässig mit der Erzeugung von Theorien, Bildern und Belegen befaßt ist, durch die moderne "Realität" erzeugt wird. Die Pädagogen sind allerdings nicht die einzigen Profiteure einer Euphorie, die nur auf der Grundlage der Herausbildung einer Gesellschaft von Individuen, Masken und Selbstverwirklichern entstehen konnte. Unsere Position im Leben wird kaum jemals mehr durch irgendwelche "Leistungen" bestimmt, sondern stattdessen - wie recht Goleman doch hat! - dadurch, wie das eigene Tun *verkauft* wird; nicht von Talenten, sondern von der Geschmeidigkeit und von der Fähigkeit zur Selbstpräsentation, also kurz gesprochen von den sozialen Kompetenzen; kein Wunder, daß die Auftragsbücher der symbolischen Industrialisten randvoll sind.

Doch sollte man sich hüten, das ganze Phänomen allzu zynisch zu sehen, wenn auch der Zynismus sich geradezu aufzudrängen scheint, angesichts von ehrgeizigen Strategien, die eine verstärkte Förderung der sozialen Kompetenzen als geeigneten Hebel der Menschheits- und Weltverbesserung auffassen. So natürlich Daniel Goleman, der für die Aufnahme von *self science* in den Lehrplan der offiziellen Bildungsinstitutionen plädiert¹⁹⁸ und sich davon die Formung "anständiger Menschen"¹⁹⁹ erwartet – als wäre dies nicht seit Menschengedenken das Ziel von Bildung und Sozialisation gewesen! Daß solche Naivität nicht in Widerspruch mit einem gesunden Instinkt für das schnelle Geld steht, können wir dem Inserat entnehmen, das ein Interview mit dem emotional vermutlich ziemlich intelligenten Journalisten begleitet:

"Hay/McBer-Training: Emotionale Intelligenz

Das Hay/McBer-Training ist das einzige von Daniel Goleman mitentwickelte und autorisierte Trainingsprogramm. Zielsetzung ist die Verbesserung des Unternehmenserfolges durch die Entwicklung der emotionalen Fähigkeiten für Führungskräfte. Zertifizierte Fragebögen, strukturierte Interviews, Workshops, persönliche Entwicklungspläne, Coaching, Mentoring und Lernpartnerschaften unterstützen den individuellen Veränderungsprozess.

Hay Management Consultants GmbH.²⁰⁰

Goleman kennt die Misere der Gesellschaft, in der er lebt, aus erster Hand und listet auch die ganze Litanei der sozialen Probleme der USA auf, von der sinnlosen Gewalt über die Selbstmordraten und Eßstörungen bis hin zum Drogenmißbrauch;²⁰¹ sein Gegenmittel gegen diese apokalyptische Anomie ist *self science* – das Buch, dem er das Curriculum dieser kuriosen

¹⁹⁷ Geißler/Orthey 1993, S. 40.

¹⁹⁸ Goleman 1996, S. 261ff.

¹⁹⁹ Goleman 1996, S. 263.

²⁰⁰ Lorey 1999.

²⁰¹ Goleman 1996, S. 231f.

neuen "Wissenschaft" entnimmt, heißt bezeichnenderweise *Self Science: The Subject is Me* und bietet eine der uns bereits bekannten Auflistungen von der Selbstaufmerksamkeit über das Verantwortungsbewußtsein bis hin zur Konfliktlösung als Inhalt des Lehrplans.²⁰² Eine zutiefst gestörte Gesellschaft soll nun Heilung finden, indem ihre Mitglieder schon im Schulalter mit jener Nabelschau beginnen, die bisher das Vorrecht ihrer Eltern war; von Eltern, die sich – angesichts ihrer politischen Ohnmacht und Entfremdung – ihrerseits auf rein persönliche Strategien des inneren Wachstums zurückgezogen haben, indem sie, wie Lasch schreibt, "health food verzehren, Stunden aus Ballett oder Bauchtanz nehmen, sich in die Weisheit des Ostens versenken oder die 'Beziehungsarbeit erlernen'"²⁰³. Die Gurus der Doktrin von den sozialen Kompetenzen wollen dieses zweifelhafte Angebot nun auch auf Jugendliche ausdehnen; noch nie hat der individualistische Mythos ärgere Verheerungen im politischen Denken angerichtet.

Auf festerem Territorium scheinen wir uns zu bewegen, wenn wir unser Anspruchsniveau senken und uns bei der Frage nach dem Nutzen von Trainings der sozialen Kompetenzen zunächst darauf besinnen, daß der unter anderem durch die dynamisierte Wirtschaft beschleunigte Umschlag der Beschäftigten die Fertigkeit, sich im Einstellungsgespräch erfolgreich zu präsentieren und zu verkaufen, immer bedeutsamer macht. Diese Fertigkeiten werden in den diversen AMS-Maßnahmen auch seit längerem trainiert; es ist anzunehmen, daß die erfolgreiche Vermittlung derartiger sozialer Kompetenzen einen Beitrag zur Chancenegalisierung leistet, da auf diese Weise lokalistische Unbeholfenheit zumindest teilweise kompensiert werden kann.

Es ist evident, daß sich soziale Kompetenz im Einstellungsgespräch *zeigt*, so sie vorhanden ist. Die Person, die sich um eine Stelle bewirbt, muß die Sekretärin begrüßen und sich mit dem Interviewer oder der Interviewerin kompetent auseinandersetzen, nicht nur im Kontext des formellen Interviews, sondern auch im Rahmen der oft noch wichtigeren informellen Gesprächsphasen. Goffman überrascht uns in diesem Zusammenhang mit folgendem Zitat (aus dem Jahre 1953):

"Wenige Geschäftsführer wissen, von welcher ausschlaggebender Bedeutung ihre Erscheinung für die Arbeitgeber sein kann. Die Stellenvermittlerin Ann Hoff hat festgestellt, daß Arbeitgeber neuerdings nach einem idealen "Hollywoodtyp" zu suchen scheinen. Eine Gesellschaft wies einen Kandidaten ab, weil er "zu quadratische Zähne" hatte, und andere wurden disqualifiziert, weil sie während einer Unterredung zuviel tranken oder rauchten. Auch rassische und religiöse Voraussetzungen werden häufig ganz offen ausbedungen."²⁰⁴

Angesichts der heutigen Situation erstaunt, daß noch vor wenigen Jahrzehnten im Einstellungsgespräch geraucht und getrunken wurde, ganz zu schweigen von "zuviel". Zusätzlich werden wir durch das Zitat darauf verwiesen, daß nicht so sehr das Rauchen und Trinken

²⁰² Goleman 1996, S. 303.

²⁰³ Lasch 1978, S. 4.

²⁰⁴ Goffman 1969, S. 45.

selbst die Chancen des Jobwerbers zerstören können, sondern die fehlende Einsicht in den Sachverhalt, daß zuviel Trinken und Rauchen Jobchancen zerstört, bzw. die Unfähigkeit, im Einklang mit dieser Einsicht zu handeln. Das Verhalten eines solchen Jobwerbers ist unreflektiert oder suchthaft und in diesem Sinn sozial inkompetent. Schulungen zur Hebung der Reflektiertheit als *allgemeines Merkmal* erscheinen als wenig verheißungsvoll – andererseits ist nicht auszuschließen, daß das Reflexionsniveau auch von in diesen Dingen ungeübten Akteuren in Bezug auf konkrete und isolierbare Wirklichkeitsausschnitte angehoben werden könnte. Es ist offensichtlich etwas ganz anderes, wenn jemand als gänzlich Ungeübter in eine Einstellungssituation hineingeht, als wenn er das relevante Trockentraining absolviert hat. Da das AMS immer mehr dazu aufgefordert wird, Arbeitslose auch durch sanften Nachdruck in die offizielle Ökonomie überzuleiten, sind solche Formen der punktuellen Förderung von Bewerbungskompetenz allem Anschein nach von eminenter praktischer Bedeutung. Sie sind allerdings nicht unumstritten; ein von uns befragter Personalist meldete in diesem Zusammenhang Skepsis an. Bewerber würden von der Personalabteilung in Absprache mit den zukünftigen Vorgesetzten ausgewählt,

"... und diese Vorgesetzten sind zum Teil Teamleader, die möglicherweise in einer ähnlichen Umgebung aufgewachsen sind, die vielleicht den gleichen Erziehungs- und Lernhintergrund haben. Und es ist für uns nicht wesentlich, ob jetzt einer der Strahlmann ist, ganz im Gegenteil, wenn ich draufkomme, es kommt einer mit einer Bewerberschulung daher und der verkauft sich, dann werde ich eher skeptisch. Mir ist wichtiger die Authentizität, und wenn ich das Gefühl habe, die dort sagen, der ist dort integrierbar, der kann den Job machen, mit dem kommen wir aus, dann ist das das Wichtigste."²⁰⁵

Allerdings kann man sich die Bewerberschulung auch nach einem anderen Modell deuten als nach jenem der Hervorbringung des geschliffenen und daher suspekten Bewerbungsverhaltens; die Geschulten könnten lernen, welche Handlungen sie *unterlassen* sollten, wenn sie ihre Einstellungschancen nicht zerstören möchten. Ältere Arbeitnehmer etwa tendieren dazu, im Zuge von Bewerbungen ihr eigenes Problem zu schildern - das niemanden interessieren dürfte - statt zu erläutern, was sie einem potentiellen Arbeitgeber *zu bieten* haben; sie sind in lokalistischen Denkroutinen verfangen, kaum bereit, sich selbst "richtig zu verkaufen", und machen daher sehr viel falsch.²⁰⁶ Das Entlernen solcher kontraproduktiven Routinen kann die Vermittlungsfähigkeit von Arbeitslosen zweifellos verbessern.

Eine solche Verbesserung tritt auch durch die Höherqualifikation von Arbeitslosen ein. Die Frage, inwieweit soziale Kompetenzen geschult werden können, verweist uns auf den Sachverhalt, daß das Schulungswesen des AMS einem Modernisierungsschub unterworfen ist, der Entwicklungen in der allgemeinen Arbeitswelt spiegelt. So werden z.B. Ausbildungen für Sozial- und Berufspädagogen und für Bildungskoordinatoren abgehalten. Dabei dürfte es eher um den Gewinn von Gruppenerfahrung gehen und um das Bekanntwerden mit Methoden und Vorgangsweisen als um die konkrete Vermittlung von handhabbaren Fertigkeiten. Die

²⁰⁵ 12.

²⁰⁶ Zilian/Verhovsek 1998, S. 18.

Geschulten sollen bestimmte Sozialtechniken nicht *anwenden* lernen, sie sollen sie *kennenlernen* und dadurch von gegenüber einer reflexiven Bildungskultur Außenstehenden zu Insidern werden. Anders als bei den Mitarbeitern von Firma 1 erfüllt hier das Seminar eine *Sozialisationsfunktion*, die weniger die Anwendungsfähigkeit als das Informationsniveau verbessern soll. Diese Distinktion zwischen dem Erwerb einer Fertigkeit und dem Kennenlernen der Methoden, eine Fertigkeit zu vermitteln, ist nicht nur für die Präzisierung von Ausbildungszielen von fundamentaler Bedeutung; so ist z.B. klar, daß Kinder sich nicht damit begnügen sollen, das Schreiben und Rechnen bloß kennenzulernen; ganz ähnlich werden Bewerbungsskills vermittelt, damit diese von den Geschulten angewendet werden. Eine Bildungskordinatorin soll hingegen tatsächlich eine Metakompetenz erwerben, also die Fähigkeit, sich mit Methoden der Kompetenzvermittlung und konkreten Umsetzungen dieser Methoden informiert auseinanderzusetzen. Ein befragter Managementberater verfeinert und erweitert diese Distinktion in instruktiver Weise:

"Ich denke mir, daß das, daß das sehr wichtig ist, auch in der Vereinbarung von einem Training, das – den Erfüllungsgrad oder Erreichungsgrad, das Skill-level zu unterscheiden. Du hast also verschiedene Skill-levels; ein ganz niedriges Skill-level wäre, daß du einmal überhaupt gehört hast von irgendetwas und das dann vielleicht wieder erkennst. Ein nächstes Skill-level wäre sozusagen eine, daß du das wiedergeben kannst und vielleicht jemandem anderen erklären kannst. Das dritte wäre, daß du das tatsächlich einsetzen kannst in einem Unternehmen, die gelernten Fähigkeiten, und das vierte Level wäre dann, daß du in der Lage bist, das auch zu übertragen, adäquat zu variieren und ah und das wirklich prozeßhaft einzusetzen in deinen Tätigkeiten."²⁰⁷

Die Fähigkeit, sich mit Methoden kompetent auseinanderzusetzen, ist eine typische Meta-Kompetenz. Meta-Kompetenzen sind "rekursiven" Aktivitäten verwandt, wie z.B. dem Beobachten von Beobachtern und dem Kritisieren von Kritik. Obwohl sich hier keine theoretische obere Schranke angeben läßt, die der Zahl der Iterationen Grenzen zieht, leuchtet ein, daß der Unterschied zwischen "Beobachtungen von Beobachtungen" und "Beobachtungen von Beobachtungen von Beobachtungen" ziemlich flüchtig ist. Rekursive kognitive und praktische Strukturen bilden Teil des prinzipiell unabgeschlossenen Voranschreitens der menschlichen Kultur, die das eigene Erbe bespiegelt und ausbeutet. Da gibt es Filme – wie z.B. den *Italowestern* – die Parodien von Parodien darstellen; da gibt es Verhaltensweisen, die Zitate von Zitaten sind.²⁰⁸ All das ist Teil der "Reflexivität" von Kultur; doch auch wenn recht ungebildete Menschen fähig sind, Imitationen von Imitationen zu produzieren, muß das dennoch nicht heißen, daß "Reflexivität" zu ihrem psychologischen Habitus gehörte. Reflexivität ist eher eine systemische Eigenschaft von Kulturen und Lebensformen; so können wir "Soziologie der Soziologie" betreiben und damit auch die Selbstbespiegelung unserer Zivilisation (den Spiegel des Spiegels) institutionalisieren.

Rollen wie jene des Bildungskoordinators leisten einen Beitrag zu einer solchen systemischen Reflexivität. Ausbildungen, die die relevanten Meta-Kompetenzen hervorbringen sollen, können daher über ihre Auswirkungen in konkreten Fällen hinaus als Systeminputs betrachtet

²⁰⁷ II.

²⁰⁸ Zilian 1998.

werden und sollten auch unter Einbeziehung dieser Perspektive konzipiert und durchgeführt werden. Die Bildungskordinatorin erwirbt Kenntnisse, die für eine pädagogisierte Wirtschaft von essentieller Bedeutung sind, sie wird als Symbolwerkerin von anderen, die in diese Künste bereits eingeübt sind, angelernt. Dieser Prozeß involviert unter anderem, daß sie Trainingsformen am eigenen Leib erlebt, die sie später den Mitarbeitern ihrer Firma angedeihen lassen wird. Dieses Erleben unterscheidet sich von konventionellen Lehr- und Lernformen relativ deutlich, so werden z.B. die entscheidenden Lektionen *während* der Veranstaltung gelernt; was es kaum gibt, das ist "der Stoff", der im Seminar erarbeitet werden soll. Dieses erlebnisorientierte Lernen ist für die therapeutische und gruppenszenische Szene charakteristisch; auch dort werden diffuse Metakompetenzen vermittelt, deren theoretische Basis äußerst komplex ist, was viele der in diesen Techniken Ausgebildeten gegenüber der eigenen Praxis vergleichsweise artikulationsunfähig macht. Deren Lernerfolg (und eventuell ihre spätere Meisterschaft) zeigt sich in der *Beherrschung* von Techniken und Verfahren, wie sich die Meisterschaft des ausgebildeten Sängers in seinem Singen zeigt und nicht in seinem Reden oder Schreiben über das Singen. Es überrascht dann nicht, daß die in solchen Seminaren Geschulten nicht selten Schwierigkeiten haben, in diesen Bildungsprozessen das ihnen vertraute Lernen als Aneignung des "Stoffes" wiederzuerkennen. Sie sind von einem Denkmodell geprägt, das "Lernen" als Internalisierung eines Wissenskorporus entwerfen muß – wenn es das nicht ist, was ist es sonst? Das ist die Frage, die in solchen Zusammenhängen entsteht und die nicht allzuleicht zu beantworten ist.

Für die erwähnten (am Arbeitsplatz geschulten) Bildungsbeauftragten können wir jedenfalls festhalten, daß sie als *Multiplikatoren* der für die moderne Arbeitswelt angeblich so wichtigen sozialen Kompetenzen wirken; sie bilden Teil eines Diffusionssystems für Fertigkeiten, die von vorwiegend freiberuflich oder prekär Beschäftigten in das System eingespeist werden. Man vergleiche dies kurz mit der Therapie- und Gruppenszene; dort erbringen meist ebenfalls ziemlich marginal Beschäftigte Dienstleistungen für private "Konsumenten", die sich von ihrer Höherqualifikation eine Verbesserung ihrer Berufschancen oder auch ihrer privaten Glücksmöglichkeiten erwarten. Es kam dadurch zu einem Schub der Reflexionsfähigkeit und der "Verwissenschaftlichung" der alltäglichen Interaktion, der heute einen Streit zwischen einem Mittelschichtler und seiner Frau zu einer ziemlich elaborierten – und daher auch anstrengenden – Angelegenheit macht. Dieser Effekt kann auch bei jenen eintreten, die selbst noch nie ein Seminar aus "Konfliktmanagement" besucht haben. Intellektuelle und kulturelle Inputs bleiben in ihrer Wirksamkeit nicht auf die "Erstverbraucher" beschränkt; als Resultat entwickeln dann alle, die von der neuen Bewegung erreicht werden – und sei es auch nur indirekt –, z.B. eine neue "Streitkultur".

Wir haben bereits angemerkt, daß die Distinktion zwischen dem Erwerb und dem Kennenlernen von Fertigkeiten der Präzisierung bedarf. Wenn es gelingt, die Haltung der Selbstaufmerksamkeit zu erwerben, dann ist damit schon einiges getan. In konkreten Situationen wird Selbstaufmerksamkeit entweder bewiesen oder eben nicht bewiesen. Ein bloßes Kennenlernen relevanter Maximen kann da eine Disposition nachhaltig modifizieren. In einem eventuell

sehr kurzen Seminar *lernt* man dann, eine Handlungsmaxime anzuwenden; in ähnlicher Weise lernen wir aus alltäglichen Erfahrungen – wenn uns einmal das Benzin ausgegangen ist und die Konsequenzen des Sachverhalts unangenehm genug waren, dann werden wir dafür Sorge tragen, daß wir nie mehr in diese Verlegenheit kommen. Die allgemeine Kompetenz, stets vorausschauend und überlegt zu handeln, ist allerdings etwas, das in langwierigen Sozialisationsprozessen erworben wird. Es ist nicht sonderlich überraschend, daß in einem zweitägigen Seminar keine Charaktermerkmale erworben oder modifiziert werden können. Gewohnheiten – die u. U. sehr hartnäckig sein können – bieten sich schon eher als Ziel der Verhaltensmodifikation an. Videos oder die Rückmeldungen der Gruppe können jenen Feedback zur Verfügung stellen, der erst das Bewußtsein dafür schafft, daß man eine bestimmte Gewohnheit hat. Die Rolle des Seminars ist in solchen Fällen zunächst eine diagnostische; zwar hätte man im Prinzip auch selbständig zum betreffenden Befund gelangen können, doch kann sich die Unterstützung durch andere in solchen Zusammenhängen nur als nützlich erweisen. Die "Selbsterfahrungs"-Gruppe dient genau dem Zweck, auf dem Umweg über die Augen der anderen etwas über sich selbst in Erfahrung zu bringen. Es ist dies die Form von Lernen, wie sie auch im Alltag stattfindet. Ein Managementberater nennt diese Lernform "induktives Lernen" und charakterisiert sie wie folgt:

"Induktives Lernen besteht darin, daß du Menschen in strukturierte Erfahrungen hineinbringst, da erleben sie etwas, tun sie etwas, also erfüllen irgendwelche Aufgaben, Übungen, Fallbeispiele, und was weiß ich alles, und in der Folge analysierst du, was passiert ist. Also du nutzt das Hier und Jetzt, um induktiv auf die darüberliegenden Regeln oder Strukturen zu schließen und zu kommen. Diese Methode ist wesentlich wirkungsvoller als wenn du einen theoretischen Input gibst ... während, wenn du geschickt Beispiele zusammenstellst, dann gibt es die Möglichkeit sozusagen, ein sehr erfahrungsbezogenes Lernen zu machen, und diese Erfahrung dient auch letztlich dazu, und das ist der nächste wichtige Punkt, daß der Transfer erleichtert wird, wenn wir schon akademisch reden. Der Transfer heißt, daß diese Übungen letztlich so gestaltet werden können, daß sie zwar leicht verfremdete Inhalte des Unternehmens beinhalten, aber trotzdem übertragbar sind, daß eine gewisse Ähnlichkeit gegeben ist."²⁰⁹

Gelernt wird dabei fast immer etwas, was die Geschulten *bereits wissen*, wenn sie auch seine volle Tragweite nicht gänzlich erfaßt haben mögen. Die in dieser Szene Tätigen sind daher selten so ehrgeizig, den Geschulten etwas vermitteln zu wollen, das diese noch nicht wissen. Sie weisen meist ganz zu Beginn des Seminars darauf hin, daß von der Veranstaltung keine sensationellen neuen Informationen zu erwarten sind. Im beobachteten Führungsseminar sagte die Trainerin einleitend, die Teilnehmer sollten sich nicht "der Weisheit letzten Schluß" erwarten, das Seminar wäre bloß "ein Mosaikstein"²¹⁰ Diese Bescheidenheit ist nur konsistent. Wenn eine Übung beim Kommunikationstraining in Erinnerung ruft, daß zwölf Augen mehr sehen als zwei, dann wird dadurch kein neues Wissen erworben; da die relevanten Daten aus der Alltagswelt stammen, können auch die aus ihnen abgeleiteten Handlungsrezepte nur sehr vertraut klingen. Auch der Hinweis, daß man andere ausreden lassen bzw. niemals abwerten soll, kann kaum großen Neuigkeitswert beanspruchen. Im Kommunikationsseminar wird in

²⁰⁹ II.

²¹⁰ BP2.

diesem Sinn kein *Wissenskorpus* vermittelt: "Soziale Qualifikation läßt sich nicht erlernen, indem man sich einen Kanon von Verhaltensweisen oder normativen Orientierungen aneignet", wie zwei Autorinnen den Sachverhalt zusammenfassen;²¹¹ stattdessen werden reflexive Fertigkeiten – wie z.B. die Selbstaufmerksamkeit – geschult bzw. verstärkt.

Betrachten wir Beispiele dessen, was im Seminar gelernt wurde, dann ist oft überraschend, wie *bescheiden* sich der Lernerfolg ausnimmt. Man vergleiche hierzu einen Metallarbeiter:

I: "Und haben Sie das Gefühl, von diesen Dingen, die Sie im Seminar gelernt haben, daß Sie da effektiv etwas verwenden haben können?"

IP: "Eines habe ich einmal ganz stark verwendet und zwar ist das, einen Mitarbeiter einbinden, auch ihm zulösen [= zuhören], das habe ich eigentlich vorher nicht gemacht, muß ich ehrlich sagen."

I: "Mitarbeiter einbinden, und was?"

IP: "Und zulösen halt, was seine Meinung ist."

I: "Ah zuhören."

IP: "Ja. Weil ich habe eigentlich immer gesagt, ja ich weiß genau, das stimmt, was ich sage, ich muß auch sagen, ich mache genauso Fehler auch wie jeder andere. Da versuche ich jetzt immer, denke ich eigentlich gerne auf den Kurs zurück, weil sie immer gesagt hat, wir sollen immer die Mitarbeiter fragen, was ihre Meinung ist."²¹²

Sein Arbeits- und Seminarkollege berichtet über einen ganz ähnlichen Lerneffekt, der aber zusätzlich darüber Klarheit schaffen konnte, daß das frühere Verhalten stark *abwertend* war:

I: "Ja reden wir einmal von der Mitarbeiterführung. Ah, jetzt haben Sie, bei diesem Seminar war ich dabei, da haben Sie verschiedene Dinge gehört; meine Frage wäre, haben Sie etwas von dem, was Sie gehört haben, wirklich anwenden können?"

IP: "Ja, kann man schon anwenden."

I: "Anwenden?"

IP: "Sicher."

I: "Haben Sie da ein Beispiel?"

IP: "Ja, was ich den Fehler immer selber gemacht habe, habe ich erst dann beim Kurs gesehen, das Zuhören, was ich meistens nicht gemacht habe. Also wenn der Mitarbeiter mir etwas erklären wollte, und ich habe von Anfang an gesehen, das ist überhaupt ein Blödsinn, was er mir da erzählt, den habe ich praktisch gar nicht angehört, habe ich gesagt 'ja, o.k., paßt, kannst vergessen' und habe ihn stehengelassen, das mache ich sicher nicht mehr. Ich lasse ihn ausreden, obwohl ich nach dem dritten Satz schon weiß, daß man das nicht durchführen kann und daß das nichts ist, aber ich höre ihn trotzdem an jetzt, und dann erkläre ich ihm und sage: 'Du paß auf, nein, so und so'."

I: "Das ist höflicher, kostet aber Zeit."

IP: "Kostet Zeit, aber es hilft nichts. Früher habe ich immer gesehen, der erzählt dir irgendetwas, kannst vergessen und 'tschüs!'"²¹³

Wenn es das Ziel unserer Überlegungen ist, Veranstaltungen, bei denen von der Reflexion weitgehend unbeleckte Männer und Frauen in aller Kürze in das Zauberreich der Kommunikation und Metakommunikation eingeführt werden sollen, einen *Sinn* abzugewinnen, dann

²¹¹ Damm-Rüger/Stiegler 1996, S. 40.

²¹² 19.

²¹³ 110.

bieten diese Zitate einen ersten Anhaltspunkt. Ein besseres Beispiel läßt sich jedoch aus den Skills, die auf höheren Ebenen des Betriebes gefordert sind, ableiten. Baethge et al. schildern die Rolle des technischen Wandels und der Obsoleszenz des zugehörigen Wissens wie folgt:

Da heute ... in vielen Bereichen der science based industries an Produkten gearbeitet wird, die nur mit einem neuen Typ von Wissen und mit hochmodernen Arbeitsmitteln erstellt werden können, an denen nur jeweils die jüngste Generation der betrieblichen Experten ausgebildet wurde, kann der Vorgesetzte oft kaum noch kompetenter Gesprächspartner in fachlichen Angelegenheiten sein. Dies verlangt dem Vorgesetzten ein neues Führungsverständnis und -verhalten gegenüber den hochqualifizierten Mitarbeitern ab und verändert seine Rolle im Betriebsgeschehen.²¹⁴

Die Frage, *warum* solche Vorgesetzte weiterhin Vorgesetzte sind, könnte eine Reihe von Antworten finden, indem etwa auf die bürokratische Organisationsstruktur deutscher und österreichischer Betriebe verwiesen wird. Andererseits könnte man in diesem Zusammenhang auch an die Ausweitung der Bedeutung von sehr generell qualifizierten Führungskräften erinnern. Die wahren Generalisten findet man in der modernen Gesellschaft vor allem in den Spitzenpositionen der Arbeitswelt, wo Fertigkeiten manifestiert werden, deren Beschaffenheit einigermaßen mysteriös ist. Folgerichtig kommt es dort zu einer immer stärker ausgeprägten Arbeitsteilung zwischen den Generalisten mit ihrem "Organisationstalent", ihrer "Entscheidungsstärke" usw. einerseits, deren Beratern andererseits. Da die typische Generalistenkarriere vom Waschmittelmanager zum Verteidigungsminister und vielleicht zurück zum Manager einer Hotelkette führt, kann es nicht das Sachwissen sein, das zur Erledigung der vornehmen Aufgabe befähigt; letzteres muß vom Beraterstab beigeleitet werden. Diese Generalisten sind das exakte Gegenstück zu jenen Spezialisten, die tief in einer bestimmten Arbeitswelt verwurzelt sind; ihr Marktwert ist hoch, weil sie sich von eben jenen Bindungen losgesagt haben, die die "Vollkommenheit" von Märkten beeinträchtigen.

Vorgesetzte *bleiben* können solche Personen allerdings vermutlich nur, wenn sie das von Baethge et al. nahegelegte "neue Führungsverständnis" annehmen und sich vom "Meisterführungsstil"²¹⁵, wie es einer unserer Befragten nennt, verabschieden:

"... komm nur zu mir!" Das sind dann die Leute, auch in den höheren Etagen, die bis Zehn sitzen ... also die dann wirklich sozusagen in Führungspositionen sind, das sind die, denen es nicht gelingt, wirklich zu delegieren, sondern die sich immer rückdelegieren lassen, weil sie eh die Gescheitesten sind, sie wissen es am besten, und daher hüten sie sich davor, die Verantwortung für Entscheidungen jemand anderem zu übertragen."²¹⁶

Es ist nicht auszuschließen, daß die Einsicht in die Inadäquatheit des "Meisterführungsstils" auch in einem sehr kurzen Seminar erworben werden kann. Unklar ist allerdings, inwieweit solche Einsichten, die zu einer kompletten Re-Definition einer Situation führen, auch umgesetzt werden können:

²¹⁴ Baethge et al. 1995, S. 164.

²¹⁵ II.

²¹⁶ II.

"Ja nur, es ist möglich, daß das Aha-Erleben – jetzt kommt der große Punkt: Ich glaube, daß das sehr wohl möglich ist, diese Aha-Erlebnisse auch in einem sehr kurzen Seminar – 1-3 Tage oder so weiter – zu vermitteln, sodaß die Einzelperson herausgerissen aus ihrem normalem Umfeld in dem Aquarium des Seminars die Nützlichkeit und das Potential, das in diesen neuen Konzepten enthalten ist, erkennen kann. Es wäre auch in der Lage möglicherweise, das langsam zu entwickeln, nur das ist genau das, was oft am Schluß unten gesagt wird, wenn du sorgfältig zuhörst, das sind diese Ja-aber. Wie schaut's denn am Montag aus? Wenn wir am Montag wieder in der Hack'n sind, und da schlagen mit voller Härte diese im völligen Widerspruch zu diesen modernen Führungserkenntnis stehenden Strukturen zu, die es verunmöglichen, daß das wirklich umgesetzt wird, und das führt in der Regel zu einer Verschlimmerung der Situation. Weil jetzt ist den Leuten bewußt geworden, wie es eigentlich gehen könnte, und sie haben eine positive Bewertung dieses – und jetzt sehen sie, wie negativ das dort rennt, das erhöht die Spannung."²¹⁷

Auf diese Weise kann freilich der Preis der Reflexion anfallen, doch ist zu vermuten, daß es vernünftiger ist, den Preis zu entrichten, als besinnungslos vor sich hin zu dümpeln. Man könnte es sich in diesem Zusammenhang einfach machen und unter Verweis auf den Belohnungscharakter solcher Maßnahmen lediglich auf die *latente* Funktion derartiger Schulungen abstellen. Diese latente Funktion ist tatsächlich unübersehbar – ich kenne wenige Kontexte, in denen so entschlossen gelobt und positiv verstärkt wird, wie in diesen Trainings. Man vergleiche hier, was sich in einem Konfliktseminar im Anschluß an ein Rollenspiel begab:

"Die Analyse von Frau B.s Konflikt mit ihrem Vater wird von der zweiten Gruppe für 'perfekt' erklärt, auch der Leiter L. findet das Beispiel sehr schön. Nun schildert Frau C. ihr Problem mit einer Kundin des SZF. Es stellt sich heraus, daß Frau C. und D. bereit sind, den Konflikt im Rollenspiel darzustellen. Die beiden Amateurschauspielerinnen machen das sehr gut und lebhaft, danach bittet L. um Applaus für die Rollenspielerinnen. Er fragt später, wie sich die Spielerinnen in der Situation gefühlt haben. Er lobt Frau D., sie habe die Situation *wunderbar* gemeistert. Das ganze wäre 'ein Traum' gewesen – 'ich muß Dir ein Riesenkompliment machen'. 'Ich muß sagen, eine Spitzenleistung war das' ...; und noch einmal 'ich kann nur sagen, vielen Dank für das tolle Beispiel'. In diesem Zusammenhang erwähnt L. die Sozialtechnik, über die er meint, 'wenn man es kann, dann ist es total lustig'. Auch Herrn G. zeigt sich sehr fasziniert vom Rollenspiel; er meint, man hätte das Ganze aufnehmen sollen, 'es war wunderbar'. Herr G. übernimmt wieder einmal die Rolle des Quasi-Experten und deutet das Rollenspiel für den Rest der Gruppe."²¹⁸

Die Teilnehmer solcher Maßnahmen kommen dann aus ihren mehr oder weniger angenehmen Arbeitswelten in ein Kunstklima, das sich von ihrer Arbeitswelt radikal unterscheidet. Die ungewohnte Erfahrung, plötzlich im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, gelobt und ganz allgemein ernst genommen zu werden, kann geradezu euphorische Gruppenprozesse auslösen, die an die Encounter-Kultur erinnern und der Schulung ein starkes *Konsumelement* verleihen.

²¹⁷ II.

²¹⁸ BP6.

Wenn größere Firmen, die sich das leisten können, Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung als Gratifikation für wichtige Belegschaftsmitglieder einsetzen, dann ist das wohl deren Sache; das AMS hat allerdings kein Interesse daran, irgendwelche privilegierte Arbeitslose zu belohnen, indem es ihnen Veranstaltungen bietet, in deren Verlauf ihre Sorgen und Empfindsamkeiten zur Abwechslung einmal ernst genommen werden; aus der Sicht des AMS soll in Schulungsmaßnahmen der *Marktwert* von Arbeitssuchenden verbessert werden, bzw. die Nützlichkeit von Beschäftigten für den jeweiligen Arbeitgeber gesteigert werden. Dies setzt voraus, daß durch die Schulung der sozialen Kompetenz zumindest die Wahrnehmung erzeugt wird, die geschulte Person hätte in der betreffenden Maßnahme etwas *gelernt*; wenn sie tatsächlich etwas gelernt hat, umso besser.

Bei der Suche nach Antworten auf die Frage, wie es überhaupt *möglich* ist, daß jemand in einem zweitägigen Seminar aus Mitarbeiterführung, Kommunikation oder Konfliktlösung etwas Brauchbares lernt, sind wir bisher auf eine Art Sensibilisierungsfunktion der zugehörigen Trainings gestoßen. Etwas ähnliches könnte gemeint sein, wenn es heißt, durch derartige Schulungen solle man in die

"Lage versetzt werden, in jeder Situation für sich die Frage zu beantworten, welche Normen und Erwartungen jeweils eine Rolle spielen können, welche subjektiven Interessen und Gefühle angesprochen sind und wie die Position des Interaktionspartners einzuschätzen ist."²¹⁹

Dies, so die Autorinnen, solle an die Stelle der Internalisierung eines "Kanons" treten; doch ist unklar, wie man die genannten Antworten auf extrem schwierige Fragen finden sollte, ohne die dazu relevanten Informationen und Geschicklichkeiten erworben zu haben. Es wäre vermutlich besser, den Kompetenzerwerb mit der Fähigkeit gleichzusetzen, in jeder Situation "für sich die Frage *aufzuwerfen*, welche Normen und Erwartungen ... etc." Dies wäre eine Form der Reflektiertheit, die zumindest einen Anfang darstellen könnte, bei Leuten, die einen solchen Anfang dringend nötig haben. Natürlich handelt es sich dabei gleichsam um *Reflexion aus der Dose*, doch ist das symbolische Nahrung, die schon den Trainern und Trainerinnen genützt hat und auch deren Adepten nützen mag. Eine weitere mögliche Antwort liefert eine Analogie zum Militär. Dort werden lange und anstrengende Märsche unternommen oder auch Sprünge vom 10 Meterturm absolviert. Unter anderem, da die Ausgebildeten aus der Ausbildung bald wieder in die zivile Welt abgehen, kann es sich bei diesen Elementen der Ausbildung nicht um ein Training oder um ein Einüben von Fertigkeiten handeln; was in diesen Fällen gelernt wird, ist eine einfache, aber wirkungsvolle Lektion: Man lernt, daß man bestimmte Dinge tun kann, weil man sie bereits einmal getan hat, man lernt, was man sich vernünftigerweise zutrauen kann, man lernt dadurch etwas über sich selbst und die eigenen Grenzen und Möglichkeiten. Es ist nicht schwierig, Leistungen im sozialen Bereich zu identifizieren, die sich mit dem Sprung vom 10 Meterturm vergleichen lassen, und sei es bloß die Courage, in einer Gruppe von Unbekannten den Mund aufzumachen. Es ist von zentraler Bedeutung, daß für derartige Leistungen im allgemeinen kein ständiges Einüben erforderlich

²¹⁹ Damm-Rüger/Stiegler 1996, S. 40.

ist, obwohl auch hier Übung den Meister macht; worauf es ankommt, ist, daß man sich damit begnügen kann, einige wenige Erfahrungen zu machen, die die Grundlage des späteren erfolgreichen Handelns in natürlichen Kontexten bilden können, Kontexte, die ihrerseits für den Erwerb der notwendigen Routiniertheit genutzt werden können. In diesem Sinn kann auch ein sehr kurzes Seminar als jener Einstieg und jene Initialzündung dienen, die von der Bildungswissenschaft so gerne angerufen werden.

Von Gruppentrainings zur Förderung sozialer Kompetenzen schreibt ein Pädagoge, daß sie "lediglich eine Initialwirkung haben können und sollen"²²⁰. Der Autor stellte durch Evaluierungen auch eine Reihe von "gesicherten Veränderungen" bei Personen fest, die nach einem von ihm entwickelten Programm geschult worden waren – Verbesserung des Selbstwertgefühls, größere Zufriedenheit mit der Kooperation, ein differenzierterer Diskussionsstil, usw.²²¹ Diese Auswirkungen sind großteils *selbstberichtet* und sollten daher mit derselben Skepsis betrachtet werden, wie allgemeine Zufriedenheitsbekundungen gegenüber einer Schulungsmaßnahme; die im Anschluß an die Maßnahme produzierten Reaktionen könnten zwar direkt auf die Teilnahme zurückzuführen sein, haben allerdings kaum Aussagekraft für die Veränderung von Kompetenzen als zugrundeliegende stabile Handlungsdispositionen; in ähnlicher Weise sagt die nach der Vorbereitung auf eben diese Prüfung abgelegte Prüfung wenig über eine Verbesserung der in der Vorbereitung angeblich gelehrtten Fachkompetenz aus.

Wir sehen auch an diesem Beispiel, wie schwer es ist, in der Frage, die den Gegenstand des vorliegenden Berichts gebildet hat, über die Propaganda der interessierten Parteien hinauszugehen. Dennoch muß eingeräumt werden, daß kompetente Fortbildung auch die sozialen Kompetenzen weiterentwickeln kann; daß diese in der modernen Arbeitswelt auch tatsächlich benötigt werden, darüber kann ebenfalls kaum Zweifel bestehen. Ausgenommen ist dabei das unterste Segment des Arbeitsmarktes; auf die "sozialen Kompetenzen" angesprochen, meint ein Bewährungshelfer, bei seiner Klientel ginge es nicht um die "Teamfähigkeit" und dergleichen, sondern um ganz anderes:

"Also in den Bereichen, wo unsere Leute arbeiten, geht's um das überhaupt nicht. Also das sind meiner Wahrnehmung nach schöne Worte, und um was geht's in dem Bereich? Es geht um Verfügbarkeit, um Verlässlichkeit, um Duldsamkeit und um diese, im Grunde genommen – ich finde noch immer das alte Wort der Selbstverklavung paßt dafür besser, wer kann sich besser selbst verklaven, der hat die besten, der hat auch am ehesten Chancen im untersten Segment der Arbeitswelt."²²²

Dort, wo die neuen Kunstfertigkeiten, von denen alle reden und schreiben, tatsächlich gebraucht werden, sollen sie die Nützlichkeit und die Produktivität der Arbeitskräfte sicherstellen. Letztere brauchen soziale Kompetenzen, um einen Job zu bekommen oder um ihn zu behalten. Auch auf den höheren Ebenen des Statusgebildes besteht soziale Kompetenz oft vor allem in der *Anpassung*. Die Arbeitswelt unterliegt so einem neuerlichen Zivilisierungsschub;

²²⁰ Udris 1993, S. 107.

²²¹ Udris 1993, S. 117.

²²² I7.

alles was früher grob war, wird nun feingeschliffen. Dem modernen Geschmack mag dies wie ein gewaltiger Fortschritt erscheinen, doch kann man sich gegen diese Interpretation auch verweigern; wenn es das Resultat des Zivilisierungsschubes ist, daß wir in einer Welt von Goleman'schen Witzfiguren, einem sozialen Universum von Oberkellnern landen, dann sollte ein Rest von Fortschrittsskepsis wohl gestattet sein. Der Bedarf an sozialen Kompetenzen ist die logische Konsequenz der Tertiarisierung der Arbeitswelt und (auch früher schon) der Arbeitsteilung; wir produzieren *gemeinsam* mit anderen Arbeitskräften und mit Arbeitgebern. Soziale Kompetenz kann diese Kooperation nur erleichtern. Die Arbeitswelt, so die Intention, soll sich in ein schnurrendes Räderwerk verwandeln, das durch soziale Fertigkeiten geschmiert wird. Dieses Räderwerk soll produktiv sein und so selten wie möglich angehalten werden oder steckenbleiben. Daher sind Unterbrechungen, die der Distanzierung und der Besinnung dienen, von den Unternehmensleitungen auch nicht sehr gerne gesehen. Das "Monat der Besinnung" bei IBM stellte sich nicht als besonderer Erfolg heraus.²²³ Erwünscht ist ein Engagement, das die Aufmerksamkeit in einer Weise *gefangen* nimmt, daß niemand mehr zur distanzierten Betrachtung der ganzen Veranstaltung zurücktreten kann. Die unermüdlich geforderte Reflexivität soll dort innehalten, wo sie das ganze Unterfangen in Frage stellen kann. Das bedeutet *nicht*, daß die betroffenen Individuen notwendigerweise ein selbstentfremdetes Leben führen, fragwürdig wird dabei allerdings die Rationalität der produktivistischen Lebensform. Die Hauptfunktion der sozialen Kompetenzen ist es, die *Integration* von Arbeitskräften in die Arbeitswelt zu gewährleisten, über die einzigen Mechanismen, die einer anspruchsvollen und symbolisch hochentwickelten Arbeitnehmerschaft adäquat sind. Diese Integration ist aus *einer* Perspektive eine gute Sache, aus anderer Sicht erscheint sie als eine Versklavung, die statt auf den Körper auf die Seele zugreift. Eine Entscheidung zwischen diesen verschiedenen Sichtweisen kann im vorliegenden Rahmen nicht getroffen werden; auch die Frage, ob eine derartige Entscheidung überhaupt auf die Basis guter Gründe gestellt werden kann, braucht hier nicht behandelt zu werden.

²²³ vgl. Gleißmann 1999, S. 35ff.

Literatur:

- Anderson, Eugene, N.; Anderson, Pauline (1985): "Bürokratisierung und die Entwicklung der Beamtenloyalität", in: Fleck, Christian; Kuzmics, Helmut (1985): *Korruption. Zur Soziologie nicht immer abweichenden Verhaltens*. Königstein/Ts.: Athenäum, S. 104-127.
- Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/Main: Campus.
- Beyer, Heinrich; Müller, Hans Erich (1997): "Unternehmenskulturen im Strategieprozeß", in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: edition sigma, S. 67-86.
- Bourdieu, Pierre (1983): "Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital", in: Kreckel, Reinhard (Hg.): *Soziale Ungleichheiten*. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen.
- Brater, Michael; Landig, Katja (1995): *Der neue Verkäufer. Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmethoden am Beispiel eines Fachberaters im Handel*. München und Mering: Hampp.
- Brown, Richard H. (1978): *A Poetic for Sociology: Toward a Logic of Discovery for the Human Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Damm-Rüger, Sigrid; Stiegler, Barbara (1996): "Fingerspitzengefühl im Berufsalltag", in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 25.Jg. (1996), H.2., S. 36.
- Das Narrenschiff (1983): Anonymes Nachwort zu Frederick Winslow Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. In: Taylor (1919/1983), S. 157-221.
- DDI (1997), Development Dimensions International, Inc.: *Leistungsverbesserung begleiten*. Pittsburgh, Pennsylvania; DDI Europa: Düsseldorf.
- Dörre, Klaus (1997): *Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen*", in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: edition sigma, S. 15-44.
- Faix, Werner G. (1996): *Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Fein, Mitchell (1990): "The Myth of Job Enrichment," in: Ferris, Gerald R.; Rowland, Kendrith M.; Buckley, M. Ronald (1990): *Human Resource Management. Perspectives and Issues*. Boston: Allyn and Bacon, S. 384-389.
- Flecker, Jörg; Hofbauer, Johanna (1998): "Capitalising on Subjectivity: The 'New Model Worker' and the Importance of Being Useful", in: Thompson, Paul; Warhurst, Chris (eds.) (1998): *Workplaces of the Future*. Houndmills: Macmillan, S. 104-123.
- Foucault, Michel (1994): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Geißler, Karlheinz A; Orthey, Frank Michael (1993): "Schlüsselqualifikationen: Der Fortschritt schreitet voran – was soll er auch sonst tun?" In: *BWP*, Jg. 22, 1995, Heft 5, S. 38-41.
- Giddens, Anthony (1999): *Soziologie*. Graz-Wien: Nausner & Nausner.
- Gleißman, Wilfried (1999): "Praktische Erfahrungen bei der IBM – Einige Dokumente und einige Bemerkungen", in: *Denkanstöße*, Februar 1999. IG Metall in der IBM – Dokumentation: Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit, S. 35-55.

- Goffman, Erving (1969): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Goffman, Erving (1972): *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1985): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, 5. Aufl., München: Piper.
- Goleman, Daniel (1996): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury.
- Grice, H. P. (1957): "Meaning", in: *The Philosophical Review*, 66, 1957, S. 377-388.
- Grieger, Dorothea (1985): "Soziales Lernen in der betrieblichen Berufsausbildung", in: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 81. Band, 1985, Heft 1. S. 6-13.
- Kadritzke, Ulf (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe", in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: edition sigma, S. 123-162..
- Keyssar, Alexander (1986): *Out of Work – The First Century of Unemployment in Massachusetts*. Cambridge University Press.
- Krell, Gertraude (1997): "Mono- oder multikulturelle Organisationen? 'Managing Diversity' auf dem Prüfstand", in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: edition sigma, S. 47-66.
- Landes, David S. (1973): *Der entfesselte Prometheus. technologischer Wandel und industrielle Entwicklung in Westeuropa von 1750 bis zur Gegenwart*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Lasch, Christopher (1978): *The Culture of Narcissism. American Life in an Age of Diminishing Expectations*, New York.
- Lasch, Christopher (1995): *Die blinde Elite. Macht ohne Verantwortung*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Lassnigg, Lorenz; Loudon, Susanne; Schramm, Brigitte; Steiner, Peter (1998): *Zur Beschäftigung von HochschulabsolventInnen*. Institut für Höhere Studien (IHS) Wien.
- Lee, Laurie (1965): *Cider with Rosie*. London: Hogarth Press.
- Lewisch, Peter (1988): *Der Wandel von Arbeitsethos und Arbeitsrecht in Österreich in der Zeit von Maria Theresia bis zum ABGB*, veröffentlichte Dissertation. Wien.
- Lorey, Sylvia (1999): "Emotionale Kompetenzen kann jeder erwerben" – Interview mit Daniel Goleman, in: *Personalwirtschaft* 8/99, S. 28-30.
- Merton, Robert K. (1957), "Patterns of Influence: Local and Cosmopolitan Influentials", in: Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*, Glencoe.
- Mittendorfer, Knut (1998): "Persönlichkeitsstruktur und die zeitliche Irregularisierung der Arbeitswelt: Auf dem Weg zu angepaßten Individuen mit Autonomieillusion." In: Zilian/Flecker (Hg.): *Flexibilisierung – Problem oder Lösung?*, S. 223-246.
- Moldaschl, Manfred (1997): "Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns", in: Kadritzke, Ulf (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: edition sigma, S. 101-121.
- Nagel, Ernest (1961): *The Structure of Science. Problems in the Logic of Scientific Explanation*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Nozick, Robert (1980): *Anarchy, State and Utopia*. Oxford.
- Papouschek, Ulrike; Flecker, Jörg; Krenn, Manfred; Pastner, Ulli; Riesenecker-Caba, Thomas; Angerler, Eva (1998): *Qualifikation als Problem? Weiterbildung als Lösung? Technologischer und struktureller Wandel in Wiener Betrieben*. Forschungsbericht im Auftrag des Arbeitsmarktservice Wien, herausgegeben vom Arbeitsmarktservice Wien. Nr. 6 der Wiener Reihe. Wien.

- Peters, Klaus (1997): "Ganz zwanglos – Der Arbeitnehmer als unselbständiger Selbständiger im Unternehmen", in: Gstöttner-Hofer, Gerhard et al. (Hg.): *Was ist morgen noch normal? Gewerkschaften und atypische Arbeitsverhältnisse*. Wien: Verlag des ÖGB, S. 167-172.
- Peters, Klaus (1999): "Woher weiß ich, was ich selber will? Die Abschaffung der Stempeluhr bei IBM und die Frage nach den Interessen der Arbeitnehmer." In: *Denkanstöße*, Februar 1999. IG Metall in der IBM – Dokumentation: Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit., S. 3-10.
- Ribolits, Erich (1992): *Die Arbeit hoch? Berufspädagogische Streitschrift wider die Totalver-zweckung des Menschen im Post-Fordismus*. 2., durchges. u. erg. Auflage, München; Wien.
- Searle, John R. (1969): *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seyfried, Brigitte (1995): "Team und Teamfähigkeit", in: Seyfried, Brigitte (Hg.): *"Stolperstein" Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?*, Berlin und Bonn: Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 179, S. 15-32.
- Stangl, Wolfgang (1993): "'Wir sind gegen alles aufgeschlossen.' Über die Schwierigkeiten, Polizist zu werden", in: *Kriminologisches Journal*, 1993, Heft 2, S. 98-116.
- Taylor, Frederick Winslow (1919/1983): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (The Principles of Scientific Management). Nachdruck von 1919, München: Raben-verlag.
- Thompson, E. P. (1967): "Time, Work-discipline, and Industrial Capitalism", in: *Past and Present*. Vol. 38 (1967), S. 56-97.
- Thurow, Lester C. (1980): *The Zero-Sum Society. Distribution and the Possibilities for Economic Change*. New York: Basic Books.
- Udris, Ivars (1993): "Trainingsverfahren zur Förderung der Sozialkompetenz", in: Christian K. Friede u. Karlheinz Sonntag (Hg.): *Berufliche Kompetenz durch Training*. Heidelberg: Sauer.
- van Parijs, Ph. (1995): *Real Freedom for All. What (if anything) can justify capitalism?* Oxford: Clarendon.
- Williams, Gordon (1987): 'Remember the *Llandovery Castle*': Cases of Atrocity Propaganda in the First World War. In: Hawthorn, Jeremy (ed.): *Propaganda, Persuasion and Polemic*. London: Edward Arnold.
- Wood, Stephen; Kelly, John (1988): "Taylorism, Responsible Autonomy and Management Strategy", in: Pahl, R. E. (ed.) (1988): *On Work – Historical, Comparative and Theoretical Approaches*. Oxford, S. 175-189.
- Zilian, H. G. (1990): "Rahmen und Masken – Zur Theorie und Empirie des dramaturgischen Ansatzes", in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 15, Heft 3 (1990), S.
- Zilian, H. G. (1997): Felix Kaufmann – Leben und Werk. In: Friedrich Stadler (Hg.), *Phänomenologie und logischer Empirismus. Zentenarium Felix Kaufmann (1895-1949)*. Wien: Springer 1997, S. 9-22.
- Zilian, H. G. (1998): *Satanischen Masken. Jugend und Rechtsorientierung in der österreichischen Provinz*. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Zilian, H. G. (1999a): *Die Zeit der Grille? Eine Phänomenologie der Arbeit*. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.
- Zilian, H. G. (1999b): Der gefallene Riese – die Konsuminsolvenz und ihre personellen Konsequenzen am steirischen Beispiel. Forschungsbericht. Graz.
- Zilian, H. G. (1999c): Die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten und der Studierenden der Karl-Franzens-Universität Graz. Forschungsbericht. Graz.
- Zilian, H. G.; Novak, Christian (1992): *Neue Technologien und Qualifikationsbedarf*. Forschungsbericht. Graz.

H. G. Zilian

Soziale Kompetenzen in betrieblichen Tätigkeitsbereichen

Kurzfassung

Die These, in der modernen Arbeitswelt bestünde eine große Nachfrage nach "sozialen" Kompetenzen oder Qualifikationen, der ein nur unzureichendes Angebot gegenüberstehe, wirft eine Reihe von begrifflichen und empirischen Fragen auf, die im Rahmen der vorliegenden Studie detailliert behandelt werden. Die empirische Basis der Untersuchung sind (teilnehmende und nichtteilnehmende) Beobachtungen in steirischen Firmen und in Schulungsveranstaltungen, sowie 20 Tiefeninterviews mit Arbeitskräften dieser Firmen und deren Inhabern und mit einer Reihe von Experten. Der theoretische Ausgangspunkt ist eine Analyse des Begriffsbündels "soziale Kompetenzen", die für ein wenig konzeptuelle Ordnung in einem interdisziplinär angerichteten Chaos sorgen soll. Im Anschluß daran wird der Vermutung nachgegangen, daß die Lehre von der neugewonnenen Bedeutung der sozialen Kompetenzen lediglich eine Rationalisierung der *Subtilisierung der Herrschaft* in der heutigen Arbeitswelt darstellt. Eine solche "ideologiekritische" Interpretation kann – vereinfachend gesprochen – der "naiven" Ausgangsthese, wie sie sich in der offiziellen Rhetorik des Wirtschaftssystems niederschlägt, gegenübergestellt werden. In einem weiteren Analyseschritt werden dann die sozialen Kompetenzen, die in die Errichtung sozialer Fassaden und in die Präsentation des Selbst eingebracht werden, einer genaueren Betrachtung unterzogen. Die *politische Dimension* des Phänomens wird vorwiegend unter Bezug auf das Konzept des Intrapreneurs untersucht, das die für die moderne Arbeitswelt charakteristischen Verwerfungen der Interessenslagen und Loyalitäten in paradigmatischer Weise illustriert. In diesem Zusammenhang befaßt sich die Studie kritisch mit der Idee, daß in der modernen Arbeitswelt altmodische Kontrollsysteme durch Methoden der *indirekten Steuerung* abgelöst werden, die letztlich auf falschem Bewußtsein beruhen und die Ausbeutung durch andere durch Selbstausbeutung ersetzen. Dennoch wird eingeräumt, daß die veränderten Interessenskonstellationen, die sich aufgrund der stärkeren Einbindung von Arbeitskräften in die Unternehmensgestaltung und –politik ergeben, wichtige Implikationen für das Handeln der konventionellen Arbeitnehmervertretungen haben.

Die Untersuchung kommt zu dem Schluß, daß in einer durch die Entstehung ganzer symbolischer Industrien gekennzeichneten Welt die ultimative soziale Kompetenz darin besteht, die eigenen *Realitätsdefinitionen* erfolgreich durchzusetzen. Diese Kompetenz zeigt sich im familiären und betrieblichen Alltag, war aber ebenfalls für die ganze wissenschaftliche und vorwissenschaftliche Diskussion des Themas "soziale Kompetenzen" konstitutiv; dies führte unter anderem zur Polarisierung einander widersprechender Thesen über die Bedeutung der sozialen Kompetenzen. Die Studie zeigt, daß eine adäquate Erörterung des Gegenstandes auf *alle* Kategorien verweist, die bei jeder Analyse der Arbeitswelt zu betrachten sind – Zwang