



Christiane Funken, Jan-Christoph Rogge, Sinje Hörlin

VERTRACKTE KARRIEREN

*Zum Wandel der Arbeitswelten
in Wirtschaft und Wissenschaft*



campus

Vertrackte Karrieren

Christiane Funken ist Professorin für Kommunikations- und Mediensoziologie sowie Geschlechterforschung am Institut für Soziologie der Technischen Universität Berlin. Jan-Christoph Rogge, M.A., war wissenschaftlicher Mitarbeiter und Sinje Hörlin, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt »Generation 35 plus. Aufstieg oder Ausstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft«.

Christiane Funken, Jan-Christoph Rogge, Sinje Hörlin

Vertrackte Karrieren

Zum Wandel der Arbeitswelten in Wirtschaft
und Wissenschaft

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-50271-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
1 Einleitung – Turbulente Zeiten	9
2 Historische (Vor-)Bilder – Die Organisations- und Sozialideen von Humboldt, Taylor und Weber	15
2.1 Der »homo oeconomicus« und die Wirtschaftsorganisation als rationales System	15
2.1.1 Weber und Taylor als Klassiker der Organisationstheorie	15
2.1.2 Bürokraten, Aufseher und »Teamleader«	18
2.2 Der »philosophische Kopf« und die Humboldtsche Universitätsidee	28
2.2.1 Entwicklung und Gehalt der Humboldtschen Universitätsidee	30
2.2.2 Die Wissenschaft als Lebensform	35
2.2.3 Der Mythos lebt	42
2.3 Bilder von Organisationen und Menschen in Wissenschaft und Wirtschaft	46
2.3.1 Menschenbilder	47
2.3.2 Organisationsbilder	50
2.3.3 »Traditionelle« Karrieren	53
3 Arbeitswelten im Umbruch	55
3.1 Wandel der Arbeitsbedingungen	55
3.1.1 Wirtschaft und Wissenschaft in der Wissensgesellschaft	56
3.1.2 Steuerung und Koordination der Arbeit: Vermarktlichung	61
3.1.3 Organisation der Arbeit: Projektifizierung	75
3.1.4 Fazit	80

3.2 Wandel der Karrierebedingungen	81
3.2.1 Die neue Rolle des Subjekts und seine Grenzen – Karrieren in der Wirtschaft	81
3.2.2 Verstärkter Wettbewerb und zugespitzte Monodirektionalität – Karrieren in der Wissenschaft	90
3.3.3 Feldübergreifendes Fazit	100
4 Karrierestrategien von Hochqualifizierten und Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft	103
4.1 Karriere im Wirtschaftskonzern	104
4.1.1 Neue Leitbilder	107
4.1.2 Ausgangsfrage und Sample	111
4.1.3 Karrieretypen	112
4.1.4 Unterschiedliche Sichtweisen auf ein scheinbar gleiches Feld – die zentralen Befunde auf einen Blick	155
4.1.5 Betonung von Leistung und fachlicher Qualifikation	158
4.2 Karriere in der Wissenschaft	160
4.2.1 Wissenschaftliche Karrieren in Deutschland	160
4.2.2 Ausgangsfrage und Sample	165
4.2.3 Der Wandel der Arbeits- und Karrierebedingungen aus der Sicht der befragten NachwuchswissenschaftlerInnen	167
4.2.4 Die Einschätzung des individuellen Karriereerfolgs in der Wissenschaft	174
4.2.5 Konfligierende politische Ziele und Programme	201
4.2.6 Wissenschaft als Karrierejob	205
5 Schluss	215
Anhang – Methodisches Vorgehen	229
Literatur	231

Vorwort

Die vorliegende Studie entstand im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes in den Jahren 2012 bis 2014 und erweitert meine Forschungsreihe zu den Karrierebedingungen und -strategien in der Wirtschaft um das Arbeitsfeld der Wissenschaft.

Das Forschungsinteresse richtete sich diesmal auf den Vergleich der karrieredeterminierenden Strukturmerkmale zweier nur auf den ersten Blick höchst unterschiedlicher Arbeitswelten, die jeweils einem starken strukturellen Wandel unterliegen.

Es zeigte sich, dass in beiden Feldern, also in Wirtschaft ebenso wie in Wissenschaft, die hegemonialen und identitätsstiftenden Leitbilder im Widerspruch stehen zu den Arbeits- und Karrierebedingungen. Die ehemals in der Wirtschaft durch extrinsische, in der Wissenschaft hingegen durch intrinsische Anreize gesteuerten Motivlagen verlieren an Gültigkeit, mit nicht intendierten Folgen.

Die Idee zur Studie stammt von Christiane Funken, die auch die Projektleitung innehatte. Sinje Hörlin widmete sich primär dem Arbeitsfeld »Wirtschaft«, während Jan-Christoph Rogge den Bereich »Wissenschaft« übernahm. Im Buch hat Jan-Christoph Rogge auch jene Abschnitte verfasst, in denen der Strukturvergleich durchgeführt wird.

An dieser Stelle sei den Interviewpartnerinnen und -partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft für ihre bereitwillige und kooperative Mitarbeit gedankt. Danken möchten wir auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das dieses Projekt über insgesamt 2 Jahre gefördert hat.

Nicht zuletzt danken möchten wir Angelina Dongauser, Nils Sahler, aber auch Filiz Dagci, Anika Hägner, Tanja Ertl und Nina Jurisch, die auf unterschiedliche Weise durch ihre engagierte Mitarbeit zum Gelingen des Projektes, der Konferenz und des Buches beigetragen haben.

*Christiane Funken
Berlin im Oktober 2014*

1 Einleitung – Turbulente Zeiten

Gegenwartsdiagnosen, zumal soziologische, können sich heute zumindest auf eines einigen: Wir leben in turbulenten Zeiten. In der Rückschau werden die drei Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg in den westlichen Gesellschaften im Allgemeinen und in der deutschen im Besonderen oftmals als Hort der Stabilität und der ökonomischen Prosperität portraitiert. Spätestens seit den frühen 1990er Jahren scheint aber einiges durcheinandergeraten zu sein, alte Gewissheiten lösen sich auf und der Wandel nimmt Fahrt auf, ohne bis heute zum Stehen gekommen zu sein. In so gut wie allen Berichten über den gegenwärtig zu beobachtenden Wandel wird ein Gegensatz zwischen einem ruhigen, geordneten und manchmal sogar »glorreichen« (Bauman 2003: 25) *Früher* und einem unsicher und unübersichtlich gewordenen und werdenden *Jetzt* aufgespannt.

Eine vor allem in den 1980er und 1990er Jahren beliebte Art der Formulierung von Gegenwartsdiagnosen ist, den diagnostizierten (oder prognostizierten) Wandel als so grundlegend einzustufen, dass die ganze Gesellschaft oder das jeweilige Zeitalter ein neues Label verdient. Beispiele dafür sind die »Wissensgesellschaft« (zum Beispiel Stehr 1994), die »Netzwerkgesellschaft« (Castells 1996), die »Risikogesellschaft« (Beck 1986), die »Erlebnisgesellschaft« (Schulze 1993), die »Inszenierungsgesellschaft« (Willems 1998), die »Audit Society« (Power 1997) oder die »flüchtige Moderne« (Bauman 2003). Eine zweite Variante, den Wandel auf den Punkt zu bringen, ist die Formulierung von Prozessbegriffen. So ist etwa von einer »Subjektivierung von Arbeit«, von »Vermarktlichung«, »Prekarisierung«, »De-Institutionalisierung« und »Beschleunigung« (Rosa 2005), von der »Ökonomisierung« zuvor nicht-wirtschaftlich organisierter Gesellschaftsbereiche oder gleich der ganzen Gesellschaft (vgl. Schimank/Volkmann 2008), aber auch von der »Verwissenschaftlichung der Gesellschaft« (Weingart 2001: 18) die Rede. Eine dritte Variante stellt die Leitbilder und Anrufungen, denen die Subjekte in der Spätmoderne ausgesetzt sind, ins Zentrum ihrer Analysen: Wäh-

rend Ulrich Bröckling (2007) vom »unternehmerischen Selbst« als dem kategorischen Imperativ der Gegenwart spricht, identifiziert Andreas Reckwitz (2012: 9 und 10) eine »Unvermeidlichkeit des Kreativen« und »eine Doppelung von Kreativitätswunsch und Kreativitätsimperativ, von subjektivem Begehren und sozialer Erwartung«. Lässt man diese lange nicht erschöpfende Aufzählung von Gegenwartsdiagnosen Revue passieren und liest sie nicht als ein »entweder-oder«, sondern als ein »sowohl-als-auch« (vgl. Volkmann/Schimank 2002: 8), dann wird schnell klar: Die Turbulenz resultiert nicht nur daraus, dass der Wandel Neues hervorbringt, sondern auch und vor allem aus der Vielgestaltigkeit des Neuen. Dabei kommt es zu mannigfaltigen und komplexen Überlagerungen, zu Widersprüchlichkeiten und Verwerfungen. »Alte« Strukturen und Leitbilder prallen auf »neue« Muster und verschiedene Teilprozesse des Wandels konfliktieren miteinander.

Ausgehend von diesem Befund interessieren wir uns für den vielgestaltigen Wandel der *Arbeitswelt* und dessen Einfluss auf die Karrieren der Beschäftigten in Wirtschaft und Wissenschaft. Wir wollen versuchen herauszuarbeiten, welche Aspekte des Wandels für einzelne Typen von Beschäftigten im Vordergrund stehen, an welchen Leitbildern sie sich orientieren, ob und, wenn ja, welche Widersprüche sie dabei erleben, ob und wie sie diese zu bewältigen vermögen und welche Ressourcen ihnen dabei helfen. Unsere Leitfragen sind: Welche Karriereentwürfe und -strategien verfolgen die jungen Führungskräfte und Hochqualifizierten in Wissenschaft und Wirtschaft? Welche Erfahrungen haben sie auf ihrem bisherigen Weg gemacht? Wie wirken sich diese Erfahrungen auf ihre weitere (Karriere-)Planung aus? Gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern? Und: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich zwischen den beiden Feldern beobachten?

Der Feldvergleich erscheint uns aus mindestens zwei Gründen instruktiv für unsere Fragestellung zu sein: Zum einen, weil in der Literatur an vielen Stellen, insbesondere in der Forschung über die Wissenschaft und wissenschaftliche Karrieren, die Annäherungen und Hybridisierungen, aber auch die Kontinuitäten des jeweiligen feldspezifischen Eigensinns in Abgrenzung zu anderen Bereichen der Gesellschaft zum Thema gemacht werden. Meist geschieht das jedoch nur andeutungsweise bzw. aus der Perspektive eines der beiden Felder, vornehmlich der Wissenschaft. Ökonomisierung, Politisierung und Medialisierung der Wissenschaft sind Schlagworte, die eine Veränderung der Wissenschaft anzeigen sollen und sich, zumindest in der systemtheoretischen Terminologie von Peter Weingart (2001), auf die enger werdenden Kopplungen zwischen der Wissenschaft und anderen Funktions-

systemen der Gesellschaft beziehen. Das gleiche gilt für den sogenannten neuen Modus 2 der Wissensproduktion (vgl. Gibbons u.a. 1994), der stärker als der »alte«, akademisch geprägte Modus 1 an die gesellschaftlichen Kontexte rückgebunden ist. Aber auch in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung ist, zumindest implizit, viel von einer Angleichung der an die Arbeitenden gestellten Anforderungen an jene Merkmale, die ursprünglich für WissenschaftlerInnen reserviert schienen, zu lesen. Schon Daniel Bell äußerte 1973 die Hoffnung, dass die von Robert K. Merton zu einem Kanon verdichteten wissenschaftlichen Normen »zunehmend auch die Kultur der Gesellschaft insgesamt prägen würde[n]« (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995: 13). Der neue Typus der Wissensarbeit, den Helmut Willke (1998: 161) als das »Kernelement der Morphogenese der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft« bezeichnet, ist nur über Mechanismen zu steuern und zu kontrollieren, die traditionell im wissenschaftlichen Kontext zu finden sind, zum Beispiel soziale Normen und der Appell an die intrinsische Motivation der Beschäftigten (vgl. Wilkesmann 2005: 62–63).

Wissensarbeit ist zudem, wie wissenschaftliche Arbeit auch, stark an die Subjektivität der Arbeitenden gebunden. Nicht umsonst ist die »Subjektivierung von Arbeit« in aller Munde. Zum anderen, wir kommen zum zweiten Grund für den Feldvergleich, werden die jeweiligen Wandlungsprozesse in den beiden Feldern ganz überwiegend in Spezialdiskursen (zum Beispiel Wissenschaftsforschung oder Arbeits- und Industriosozilogie) thematisiert, die zum Teil zwar mit ähnlichen Begriffen arbeiten und ähnliche Phänomene diskutieren, jedoch nicht oder nur wenig aufeinander Bezug nehmen. Sehr deutlich wird dies am Topos der Vermarktlichung, die, wie wir noch sehen werden, in beiden Feldern zu tiefgreifenden, gleichwohl unterschiedlich gelagerten Veränderungen führt. Ein weiteres Beispiel ist das Thema Karrieren. Im Vergleich wird schnell offenbar, dass die traditionelle Karrieretheorie, die auf die hohe Bedeutung von Organisationen abhebt, mit den empirischen Befunden der wissenschaftlichen Karriereforschung nicht kompatibel ist (vgl. Laudel/Gläser 2008: 389). Anders als Wirtschaftsorganisationen haben deutsche Hochschulen nur einen sehr geringen, wenngleich größer werdenden Einfluss auf die Karrieren von WissenschaftlerInnen, ausschlaggebend sind hier vielmehr die *scientific community* und die einzelnen ProfessorInnen. Ansätze, einen Karrierebegriff zu entwickeln, der in Wissenschaft und Wirtschaft Gültigkeit beanspruchen kann, sind jedoch rar gesät. Dieses Buch stellt also auch den Versuch dar, aus der integrierten Betrachtung dieser zum Teil disparat verlaufenden Diskursstränge neue Erkenntnisse über

die Konvergenzen und Divergenzen von Wirtschaft und Wissenschaft zu gewinnen.

Unsere forschungsleitende These ist, dass die Vielgestaltigkeit des Wandels und das Nebeneinander von alten und neuen Strukturen und Leitbildern¹ zu widersprüchlichen Karriereanforderungen² an die Beschäftigten führen – und zwar in beiden Feldern gleichermaßen. Augenfällig wird dies an dem Widerspruch einer Arbeitswelt, die zunehmend auf Kurzfristigkeit und Oberflächlichkeit orientiert ist (vgl. Sennett 1998), in der sich die Leistungsbewertung nicht länger ausschließlich an Qualifikationsnachweisen, sondern an der aus der Performanz abgeleiteten, erwarteten Leistungsfähigkeit ausrichtet (vgl. Funken/Stoll/Hörlin 2011); einer Arbeitswelt, in der »[h]eute ins Morgen zu investieren und hierfür Opfer auf sich zu nehmen, [...] wenig rational« erscheint (Voswinkel 2000: 52), die aber gleichzeitig von den Beschäftigten verlangt, ihre Arbeit als Berufung zu erleben und zum Kern ihrer Subjektivität zu erheben (vgl. Honneth 2010: 75). Die vorliegende Arbeit ist deshalb in erster Linie als ein Beitrag zu einer Soziologie der Karrieren zu verstehen. Gleichfalls schließt sie aber sowohl an arbeits- und industrie- als auch an organisations- und ebenso an wissenschaftssoziologische Diskurse an, indem sie die veränderten Formen der Steuerung und Koordination von Arbeit in den beiden Feldern in den Blick nimmt. Sie wildert dazu im Bereich der Kultursociologie und einer Soziologie der Normen, wenn sie den Einfluss von Leitbildern und normativen Verhaltenserwartungen in die Analyse miteinbezieht. Nicht zuletzt baut unsere Studie auf geschlechtersociologischen Fragestellungen auf. Denn wir gehen davon aus, dass Leitbilder und Strukturen insofern vergeschlechtlicht sind, als sie ein bestimmtes Lebens- und Arbeitsmodell priorisieren oder bevorteilen. Daher liegt unser Augenmerk auch darauf zu ergründen, ob Frauen und Männer in unterschiedlicher Weise von einer Widersprüchlichkeit der Karriereanforderungen betroffen sind.

Die im Folgenden präsentierten Ergebnisse basieren auf dem Projekt »Generation 35plus«, das am Institut für Soziologie der TU Berlin durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

1 Mit Leitbildern sind im Folgenden in Anlehnung an Katharina Giesel (2007: 245) implizite Leitbilder gemeint, das heißt »denk- und handlungsleitende, zukunftsbezogene Orientierungsmuster«.

2 Der Begriff lehnt sich an das Konzept widersprüchlicher Arbeitsanforderungen von Manfred Moldaschl (2001) an, das zur Identifizierung der Ursachen psychischer Belastungen von ArbeitnehmerInnen dienen soll.

gefördert wurde. In diesem Rahmen haben wir 51 Hochqualifizierte und Führungskräfte aus Wirtschaft und Wissenschaft zu ihren bisherigen Erfahrungen im Beruf sowie ihren Karriereambitionen und Zukunftsperspektiven in persönlichen Tiefeninterviews befragt. In der Wirtschaft haben wir mit 31 Personen gesprochen, die zum Zeitpunkt der Befragung in großen Konzernen tätig und als ›WissensarbeiterInnen‹ zu klassifizieren waren. In der Wissenschaft haben wir 20 NachwuchswissenschaftlerInnen interviewt, die mindestens promoviert waren, aber noch keine Professur erlangt hatten. Fast alle Befragten waren zwischen 30 und 40 Jahren alt. Wir wollten mit Personen sprechen, die bereits einige Erfahrungen in ihrem jeweiligen Berufsfeld gesammelt haben, gleichwohl noch nicht ›arriviert‹ sind und die sich in der sogenannten Rush-Hour³ des Lebens befinden. Alle Interviews wurden im letzten Quartal des Jahres 2012 geführt.⁴

Um der Kollision von alten und neuen Mustern auf die Spur zu kommen, haben wir zunächst, im folgenden zweiten Kapitel, die klassischen Organisations- und Sozialideen der beiden Felder herauspräpariert. In der Wirtschaft sind das die Bilder der Wirtschaftsorganisation als rationales System und der Arbeitenden als »Homines oeconomici«, in der Wissenschaft hingegen die Humboldtsche Universitätsidee und das Schillersche Idealbild des »philosophischen Kopfes«. Die je nach Feld getrennten Darstellungen werden ergänzt durch eine Zusammenführung, in der die Organisations- und Menschenbilder nebeneinander gelegt werden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar machen zu können. Im dritten Kapitel untersuchen wir in vergleichender Perspektive zuerst den Wandel der Arbeits- und anschließend den Wandel der Karrierebedingungen in Wirtschaft und Wissenschaft. Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der empirischen Erhebung vor. Die unterschiedliche Struktur der beiden Unterkapitel zur Wirtschaft (4.1) und zur Wissenschaft (4.2) erklärt sich aus der Logik der Ergebnisse und der Unterschiede zwischen den beiden Feldern.

Während in der Wissenschaft der massiv zugespitzte Wettbewerb einer immer größer werdenden Zahl von NachwuchswissenschaftlerInnen um eine gleichbleibende Anzahl an Professuren *das* dominante Kriterium ist, welches alle anderen mit dem Wandel einhergehenden Entwicklungen in

3 Bertram (2012: 111) zufolge ergibt sich die Rush-Hour des Lebens daraus, dass, aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen, zum Beispiel in der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern, »Lebensentscheidungen, die lange als ein Nacheinander im Lebenslauf erlebt wurden, nun simultan als Gegenwart zu lösen sind«.

4 Weitere Angaben zum methodischen Vorgehen finden sich im Anhang.

den Schatten stellt, stehen in der Wirtschaft verschiedene Faktoren im Wahrnehmungsfokus der AkteurInnen. Hier zeigen sich drei voneinander abzugrenzende Handlungsmuster, die als Reaktionen auf höchst unterschiedliche Aspekte des strukturellen Wandels zu lesen sind. So formulieren die aufstiegsorientierten »Kritischen« den Gedanken eines potentiellen Ausstiegs aus den Konzernstrukturen in der Einsicht, dass sie ihr Autonomiebedürfnis und ihren Gestaltungsanspruch in diesem rigiden organisationalen Umfeld nicht ausleben können. Die ebenfalls sehr ambitionierten »Flüchtigen« hingegen haben die Erfahrung gemacht, dass sich aufgrund der dicht getackelten organisationalen Umstrukturierungsprozesse immer wieder neue Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen auftun, und sehen deshalb von einer zielstrebigten Karriereplanung ab. Die ausbleibende weitere Karriereaspiration der »EntschleunigerInnen« resultiert schließlich aus dem Erlebnis einer enormen Leistungsverdichtung und immensen Beschleunigung der Arbeitsprozesse. Die WissenschaftlerInnen dagegen unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Reaktionen auf verschiedene Facetten des strukturellen Wandels, sondern hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung ihrer individuellen Karriereaussichten unter den Bedingungen des verschärften Konkurrenzdrucks in einem geschlossenen System ohne alternative Laufbahnperspektive. Einige gehen den Aufstieg zur Professur dank umfassender beruflicher und privater Unterstützung selbstbewusst an (die »Hoffnungsvollen«), andere wollen nur gezwungenermaßen aufsteigen und sind von Selbstzweifeln geplagt (die »Fatalisten«) und die dritten verweigern sich dem wissenschaftlichen Spiel um Anerkennung und Reputation und ziehen den kurz- bis mittelfristigen Ausstieg aus der Wissenschaft in Betracht (die »SpielverweigererInnen«).

Bevor im Anhang knapp das methodische Vorgehen skizziert wird, widmet sich das fünfte und letzte Kapitel einer abschließenden Betrachtung der empirischen Befunde aus den beiden Feldern. Dabei wird klar: Die Widersprüchlichkeit der Karriereanforderungen kulminiert in einer in weiten Teilen der Arbeitswelt vorherrschenden Unvereinbarkeit von Leitbildern, die die intrinsische Motivation und Selbststeuerung der Beschäftigten anrufen, mit den strukturellen Rahmenbedingungen, die – in der Wissenschaft immer mehr und in der Wirtschaft immer noch – auf extrinsische Motivation und Fremdsteuerung gepolt sind.

2 Historische (Vor-)Bilder – Die Organisations- und Sozialideen von Humboldt, Taylor und Weber

2.1 Der »homo oeconomicus« und die Wirtschaftsorganisation als rationales System

Als um die Jahrhundertwende die ersten großen Wirtschaftsorganisationen entstehen und sich vormalige Familienbetriebe im Zuge der Industrialisierung zu Großunternehmen fortentwickeln, sind damit auch organisations-theoretische Fragen verbunden. Zum einen machen die steigende Komplexität und interne Ausdifferenzierung dieser neuartigen Gebilde eine Auseinandersetzung damit notwendig, wie sich die Organisation und die Koordination von Arbeit im großen Stil optimieren lassen. Zum anderen stand es an, geeignete Organisationsformen für die nun angewandten mechanisch-maschinellen Produktionsverfahren zu finden. Man musste sich, mit anderen Worten, darüber Gedanken machen, wie man die industrielle Fertigung und die damit einsetzende Massenproduktion organisieren wollte.

2.1.1 Weber und Taylor als Klassiker der Organisationstheorie

Unter den zu Beginn des 20. Jahrhunderts in zahlreicher Form entstehenden Theorien und Texten auf dem Gebiet der Unternehmensführung und der Managementlehre, die prägenden Einfluss auf die in unseren Köpfen vorherrschenden »Bilder der Organisation« (Morgan 1997) haben sollten, sind es vor allem zwei Klassiker, deren Namen auch heute noch, rund 100 Jahre später, in diesem Zusammenhang immer wieder fallen. Dies ist zum einen der Soziologe Max Weber, der als einer der »Wegbereiter der modernen Organisationstheorie« (Kieser 2006c: 63) gilt, und dessen idealtypische Konstruktion der Bürokratie – zu Webers Lebzeiten *der* arbeitsorganisationale Prototyp – nicht nur zu einem »Gemeingut im Denken über Organisationen«

(Preisendörfer 2011: 110) geworden, sondern in der Organisationsforschung nach wie vor ein zentraler Bezugspunkt ist. Für Weber, der mit seiner Beschreibung bürokratischer Strukturen einen Erklärungsversuch für die im 19. Jahrhundert einsetzende Bürokratisierungswelle liefert, stand die bürokratische Organisation, die er mit einer »Maschine« (Weber 1976 [1921]: 835)⁵ vergleicht, für ein »Höchstmaß an Effizienz« (ebd.: 101).⁶ Die Steigerung der unternehmerischen Effizienz wird Weber (1976 [1921]: 562) zufolge aufgrund der »Schleunigkeit« organisationaler Operationen notwendig. Ursache hierfür sei »die Eigenart der modernen Verkehrsmittel« (ebd.), das heißt die neuen Kommunikationsmedien. Die von diesen ausgelöste »außerordentliche Beschleunigung« verlange auch seitens der Betriebe eine »Beschleunigung des Reaktionstempos«, was aus der Sicht Webers nur ein bürokratisch organisiertes Unternehmen zu leisten vermag (ebd.).

Während Weber den Rationalisierungsprozess in seiner idealtypischen Ausformung analysierte und beschrieb, war es auf Seiten der Praktiker Frederick Winslow Taylor, der etwa zeitgleich die Implementierung von Rationalisierungsmaßnahmen in den großen Industrieunternehmen vorantrieb. Obgleich äußerst kontrovers rezipiert, gehört Taylor bis heute zu den einflussreichsten Organisationstheoretikern. Der Taylorismus wurde praktisch »zum Sammelbegriff für Methoden der Rationalisierung – *der systematischen Optimierung der Arbeitsorganisation*« (Kieser 2006c: 117). Über Jahrzehnte hinweg, vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts⁷, ist der Taylorismus zu einem zentralen arbeitsorganisatorischen Leitbild geworden, das die Auffassung von Arbeit, von der Struktur von Arbeitsorganisationen und nicht zuletzt von den arbeitenden Individuen auf nachhaltige Weise prägte und auch heute in starkem Maße noch prägt.

Mit den *organisationalen* Bildern, wie der Taylorismus und der Bürokratismus sie zeichnen, gehen bestimmte *Menschenbilder* einher. So entspricht

5 Die Maschinenmetapher taucht in Webers Texten immer wieder auf. Alles durchorganisierte, straff Geplante gilt ihm offenbar als Maschine, so bezeichnet er etwa damit auch den Rechtsapparat und die Parteiorganisationen.

6 Kieser (2006b: 113) spricht in Bezug auf diese Maßgabe von einem regelrechten »Effizienz-Fieber«, das alle sozialen Bereiche durchzog: »Universitäten wurden Effektivitätsanalysen ebenso unterworfen wie Schulen und die öffentliche Verwaltung.«

7 Obgleich in bestimmten Bereichen tayloristische Konzepte der Arbeitsorganisation nach wie vor bzw. wieder eingesetzt werden (die sogenannte Re-Taylorisierung), so besteht in der Industriosozologie doch im Grunde Einigkeit, dass die tayloristische Betriebsführung nicht mehr der für spätmoderne Ökonomien geeignete *One Best Way* ist (vgl. Marrs 2010: 338).

der im Taylorismus herrschenden Vorstellung von Organisation als einer Art Produktionsmaschine, die mit exakten wissenschaftlichen Methoden gesteuert werden kann, die Vorstellung eines Mitarbeiters, der ganz im Sinne der eigenen Interessensmaximierung des »homo oeconomicus« agiert – und damit der Vorstellung des Arbeiters, der nur so viel tut, wie er muss und der »von Natur« aus zur »systematischen Drückebergerei« (Taylor 1977: 22) neigt.⁸ Andererseits sind arbeitsorganisationale Leitbilder an der Hervorbringung bzw. Formung von Menschenbildern selbst nicht unwesentlich beteiligt. Sie erzeugen bestimmte Vorstellungen über Eigenschaften, Motive, Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden. Sie belohnen bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen, sanktionieren Devianz und verbreiten damit implizite Idealvorstellungen, die als Leitlinien der Unternehmensphilosophie und -praxis zugrunde liegen. Dabei handelt es sich um Grundannahmen, deren Entstehung zwar auf eine spezifische Zeitperiode zurückgeht, die als Entscheidungs- und Handlungsprämissen jedoch (partiell) auch heute noch im Hintergrund wirksam sind – dies insbesondere auch in Bezug auf die Frage der Steuerung und Kontrolle organisationaler Prozesse (vgl. Conrad 2001: 500 f.). Organisationale Menschenbilder sind also durchaus zeitgeistgebunden, dennoch erweisen sich viele der traditionellen »Sichtweisen«, die über einen langen Zeitraum hinweg »erlernt« und internalisiert wurden, als »relativ stabil« (ebd.), sodass sie unsere Vorstellungen über Organisationen und Betriebe und den Menschen in den Betrieben nachhaltig beeinflussen.

Die Stabilität der traditionellen Perspektiven liegt wohl nicht zuletzt auch an der Wandlungsträgheit der daran gekoppelten organisationalen Architekturen sowie der eingeschliffenen Verfahrensweisen und eingespielten Routinen. Zwar haben sich – wie noch zu zeigen sein wird – die sozialen Leitbilder inzwischen grundlegend gewandelt, die unternehmerischen Strukturen verharren aber an vielen Stellen in dem Zustand, wie ihn die Klassiker beschrieben bzw. ins Leben gerufen haben. Die damit entstehende, im Grunde asynchrone Konstellation konfrontiert die Akteure der Gegenwart nicht nur mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (vgl. Moldaschl 2001), sondern auch – und das ist hier unser Thema – mit widersprüchlichen *Karrieren*anforderungen. Um die aus der Ungleichzeitigkeit resultierenden Unstimmigkeiten, mit denen die Karriereakteure und -akteurinnen von heute zu tun haben, zu verdeutlichen, ist es in einem ersten Schritt notwendig, sich

⁸ Vgl. zu einer Typologie von Menschenbildern Schein (Schein 1988) und McGregor (1960) sowie zu einer Typologie von Führungskräften Maccoby (1979).

die historischen Vorbilder von dem »idealen« Mitarbeitenden bzw., auf unserer Sample gewendet, der »idealen« Führungskraft kurz ins Gedächtnis zu rufen. Gemeinsam ist den klassischen Ansätzen – so viel sei an dieser Stelle vorweggenommen –, dass sie *Organisationen als rationale Systeme* begreifen, die es unter Effizienzgesichtspunkten zu optimieren gilt (Preisendörfer 2011: 95).⁹ Aus dieser Perspektive handelt es sich beim Thema Organisation um ein rein »technisches Problem« (Morgan 1997: 37). Der *human factor* wird dabei gänzlich ausgeklammert. Organisationen sind aus dieser Sicht vor allem ein Herrschaftsinstrument bzw. ein Mittel zur Ausübung von Kontrolle. Eine weitere Verbindungslinie ist die damit verbundene strukturdeterministische Sichtweise. Denn im Vordergrund steht die Frage, wie Menschen und deren Tätigkeiten an bestimmte (bürokratische, maschinelle) Strukturvorgaben anzupassen sind. Dieser Organisationsansatz, so resümiert auch Morgan (1997: 50), »formt die Menschen nach den Erfordernissen der mechanistischen Organisation, anstatt die Organisation auf die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter auszurichten«. Die seinerzeit gängigen Vorstellungen über die ideale Führungskraft werden im Folgenden kurz skizziert.

2.1.2 Bürokraten, Aufseher und Teamleader

Leitendes Prinzip des bürokratisch organisierten Betriebs, wie Weber ihn zu Beginn des 20. Jahrhunderts idealtypisch beschreibt, ist Berechenbarkeit (vgl. im Folgenden Weber 1976 [1921]: 551 ff.).¹⁰ Arbeitsergebnisse sind in diesen maschinenartig funktionierenden und perfekt aufeinander abgestimmten Strukturen präzise kalkulierbar. Um einen reibungslosen, stets verlässliche

⁹ Preisendörfer (2011: 95) stuft diese Vorstellung als »die seit langem und noch immer dominierende Sichtweise sowohl im Alltagsleben als auch innerhalb der Organisationsforschung« ein. Dagegen tun Ansätze, welche die emergente Ordnungsbildung in Systemen hervorheben, diese klassische Konzeption als »naive Illusion« ab (Schreyögg 1999: 16).

¹⁰ Bei seiner Analyse macht Weber keinen Unterschied zwischen der Funktionsweise staatlicher Behörden und der eines Wirtschaftsunternehmens: Die »großen, modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation« (Weber 1976 [1921]: 562). Weiter heißt es: »Die Vorstellung, daß staatliche Bürotätigkeit und privatwirtschaftliche Kontortätigkeit etwas innerlich wesensverschiedenes seien, ist europäisch-kontinental und den Amerikanern im Gegensatz dazu gänzlich fremd« (ebd.: 552). Und gerade auch für komplexe und hochspezialisierte Arbeitstätigkeiten sah Weber in bürokratischen Strukturen die technisch überlegene Organisationsform.

und vorhersehbare Resultate produzierenden Ablauf zu gewährleisten, unterliegen sämtliche organisationalen Prozesse einer strikten Arbeitsteilung: Die Aufgaben sind klar definiert, die Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse eindeutig abgrenzbar. Die Ausübung jeder einzelnen Tätigkeit ist an die Einhaltung strikter Regeln gebunden und obliegt Mitarbeitenden, die sich aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation und Spezialisierung für die auszuführende Aufgabe ausgewiesen haben. Neben das Prinzip der horizontalen Differenzierung tritt das der vertikalen Differenzierung. In dem rigoros zentralistisch und hierarchisch¹¹ gegliederten Gebilde, das ein »fest geordnetes System von Ueber- und Unterordnung der Behörden unter Beaufsichtigung der unteren durch die oberen« (ebd.: 552) ist, sind die Dienstwege aufs Genaueste vorgeschrieben und einzuhalten. Damit korrespondiert die Vorstellung von einem Manager als »Kopf eines korporativen Akteurs, der mittels zielgerichteter Anweisungen die Bewegungen des Akteurs bis ins letzte Glied hinein« bestimmt (Pohlmann 2002: 231).

Die *Akteure* an den »oberen« Enden der unternehmerischen Hierarchie sind der Inbegriff des »ersten Beamten«¹² (Weber 1976 [1921]: 552), der seiner Arbeit aufgrund seines »Pflichtcharakter[s]« (ebd.: 552) nachgeht und auf Disziplin und »präzisen Gehorsam« (ebd.: 570) eingestellt ist. Gefragt ist demzufolge ein Mitarbeiter-, aber eben auch ein Vorgesetztentypus im Sinne eines bürokratischen Exekutiv-Organs, mit anderen Worten jemand, der das industriegesellschaftliche Paradigma der Standardisierung und Systematisierung in die Tat umsetzt und sich dabei als (lediglich) ausführende, nicht aber als autonom agierende Instanz versteht. Die Funktion des mittleren Managements, wie man wohl heute sagen würde, hat in dieser Zeit ein eher administratives Profil. So sind die bürokratischen Manager keine Gestalter im heutigen Verständnis. Eher verkörpern sie »geschulte, übergeordnete Verwal-

11 Organisationen, die auf dem Hierarchieprinzip beruhen, sind aufgrund nicht entstehender Reibungsverluste gegenüber dezentral organisierten Strukturen im Vorteil. »Kollektional organisierte Arbeit [...] bedingt Reibungen und Verzögerungen, Kompromisse zwischen kollidierenden Interessen und Ansichten und verläuft dadurch unpräziser, nach oben unabhängiger, daher uneinheitlicher und langsamer« (Weber 1976 [1921]: 562). Darüber hinaus, das klingt hier deutlich hörbar an, bergen dezentrale Strukturen die Gefahr, dem subjektiven Eigensinn freien Lauf zu lassen, den es aus bürokratisch-tayloristischer Sicht zu verhindern gilt.

12 In der Tat handelt es sich bei den Beschäftigten der im 19. Jahrhundert entstehenden Industrieunternehmen häufig um ehemalige Staatsdiener/-angestellte, die die Prinzipien staatlicher Verwaltung in die Unternehmen implementieren sollten (vgl. Kieser 2006c: 64f.).

ter« (Pohlmann 2002: 229), die sich nicht durch ihren charismatischen Führungsstil, sondern durch »ein hohes Maß an Verlässlichkeit des Verhaltens und ein ungewöhnliches Maß an Konformität mit vorgegebenen Aktionsmustern« (Merton 1971: 268) auszeichnen. Die eigentliche Herrschaft obliegt der formalen Vernunft des bürokratischen Regelwerks.

Die *Struktur* des bürokratischen Großunternehmens ist entsprechend »so beschaffen, daß personalisierte Beziehungen und nichtrationale Überlegungen [...] fast völlig ausgeschaltet sind« (Merton 1971: 266). Neben dem Gebot der Regelbefolgung gehört die Unpersönlichkeit der Amtsführung zu den wesentlichen Prinzipien der bürokratischen Organisation. Letztere gleicht einem anonymen Apparat, in dem Beschäftigte und deren Vorgesetzte gleichermaßen zu beliebig austauschbaren Funktionsträgern mutieren. Persönliche Charakter- bzw. Wesensmerkmale oder Emotionen spielen für die Ausübung des Amtes keine Rolle, ja sollen geradezu unterbunden werden. Denn, so heißt es, die Komplexität und Spezialisierung der »modernen Kultur« benötige den »menschlich unbeteiligten, daher streng »sachlichen« Fachmann« (Weber 1976 [1921]: 563). In der Bürokratie herrscht das »Prinzip des »sine ira et studio«. Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene, Eigenart entwickelt sich umso vollkommener, je mehr sie sich »entmenslicht«, je vollkommener, heißt das hier, ihr [...] die Ausschaltung von Liebe, Haß und aller rein persönlichen, überhaupt allen irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte gelingt.« (Ebd.) Als gewinnbringende Produktionsfaktoren werden dementsprechend ausschließlich sach- und fachbezogene Faktoren anerkannt. Allem Nicht-Fachlichem haftet der Ruf der Kontraproduktivität an.

Das gilt ebenso mit Blick auf den beruflichen Aufstieg. Für das individuelle Fortkommen sollen »rein fachliche Gesichtspunkte« den Ausschlag geben (Weber 1976 [1921]: 553). Als Vorbedingung zur Anstellung gilt die Absolvierung »eines fest vorgeschriebenen, meist die ganze Arbeitskraft längere Zeit hindurch in Anspruch nehmenden Bildungsganges« (ebd.: 552). Neben seiner Qualifikation erwartet man vom bürokratischen Beamten vor allem dessen langfristig angelegten Verbleib im Unternehmen. Für seine Loyalität erhält dieser im Gegenzug ein »Höchstmaß an beruflicher Sicherheit« (Merton 1971: 266). Die »Lebenslänglichkeit der Stellung« ist praktisch eine »faktische Regel«, zudem gilt die »Alterssicherung durch Pension«.¹³ Dem Gedanken der Langfristigkeit gemäß existiert eine genau festgelegte

¹³ Dies unterscheidet den »Beamten« vom »Arbeiter« (Weber 1976 [1921]: 555).

Positionsabfolge: Der Verwaltungsmanager arbeitet sich innerhalb des Unternehmens hoch, das heißt er durchläuft eine »Reihe von Angestelltenpositionen, die zu einer leitenden Stellung führen« (Bendix 1960: 302). Die Karriereentwicklung verläuft folglich innerhalb einer festen Laufbahn, wobei das Aufrücken, der Aufstieg in die nächsthöhere Statusposition – »wenn nicht in die Aemter, dann in die Gehaltsstufen nach der ›Anciennität‹« (Weber 1976 [1921]: 556) – sich nahezu automatisch vollzieht. Aufgrund des Senioritätsprinzips verliert ein aktives Konkurrenzverhalten unter den Beschäftigten nahezu seine Relevanz (vgl. Merton 1971: 270). Außerdem erfolgt im Zuge der funktionalen Ausdifferenzierung (zum Beispiel von »Hand«- und »Kopfarbeit«; siehe nächster Abschnitt) und der dadurch entstehenden Vielzahl an Abteilungen und Unterabteilungen »eine beachtliche Vermehrung der Positionen zwischen Spitze und Basis« der betrieblichen Hierarchie, was nicht nur eine »Vermehrung der Rangordnungen im Unternehmen« bewirkt, sondern auch eine »Vermehrung der Stellen in jeder dieser Rangordnungen« nach sich zieht (Bendix 1960: 307). Durch die Aufblähung des bürokratischen Apparats und der darin zur Disposition gestellten Vielzahl an Stellen wird die Wettbewerbssituation abermals entschärft.

Die Konsequenzen, die aus der Bürokratisierung der innerbetrieblichen Strukturen für die arbeitenden Individuen resultieren, sind als durchaus ambivalent einzustufen: Einerseits wirkt die bürokratische »Nomenklatur« – so die Fürsprache des Zeitgenossen¹⁴ – dem »Reich der freien Willkür« bzw. »der persönlich motivierten Gunst und Bewertung« entgegen (Weber 1976 [1921]: 565). Andererseits bringt die Formalisierung, der ja nicht zuletzt auch die Individuen unterliegen, eine »weitgehend verobjektivierte«¹⁵ Subjektivität hervor. Mehr noch: Im Rückblick wird die Individualität von innen heraus ausgehöhlt, von ihrer menschlichen Substanz entkernt, ja regelrecht »ab-

14 Die Gleichsetzung von Weber mit einem Bürokratie-Befürworter greift allerdings zu kurz. Gegen diese Verkürzung sprechen die seinen Schriften entstammenden Passagen scharfer Kritik. Berühmt ist vor allem der Vergleich des bürokratischen Systems mit einem »stahlharten Gehäuse der Hörigkeit« (Weber 2011 [1918]: 332). Für ihn ähnelt die Bürokratie einem »Korsett«, das den Bewegungsspielraum des Einzelnen sehr stark einschränkt, jegliche Autonomie untergräbt und zu Entfremdung führt: »In den Privatbetrieben der Großindustrie sowohl wie in allen modern organisierten Wirtschaftsbetrieben überhaupt reicht die ›Rechenhaftigkeit‹, der rationale Kalkül heute schon bis auf den Boden herunter. Es wird von ihm jeder Arbeiter zu einem Rädchen in dieser Maschine und innerlich zunehmend darauf abgestimmt, sich als ein solches zu fühlen und sich nur zu fragen, ob er von diesem kleinen Rädchen zu einem größeren werden kann.« (Weber 1988 [1924]: 314)

15 So fassen Kleemann und Voß (2010: 417) die Schlussfolgerungen von Marx zusammen.

geschafft«, stattdessen werden »formalisierte allgemeine Regeln und Gesetze auf die Arbeiter und den Arbeitsprozeß angewendet« (Illouz 2011: 119). Kurz gesagt: Die Arbeitssubjekte werden ent-subjektiviert.

Die »Entmenslichung« von Arbeit im Sinne einer Ausklammerung der subjektiven Eigenanteile findet ihren programmatischen Höhepunkt in der von Taylor entwickelten Methode des *Scientific Managements*.¹⁶ Steht allerdings bei Weber die von »Beamten« bevölkerte »Managementebene« der Unternehmen im Vordergrund, ist es bei Taylor die Ebene der operativ Beschäftigten, das heißt der Arbeiter. Taylor entwarf seine Ideen aus der Perspektive der Arbeitgeber und Unternehmer. Ihm war daran gelegen, der »systematische[n] ›Drückebergerei« (Taylor 1977: 22) der Arbeiter bzw. dem »angeborenen Instinkt und der Neigung der Menschen, nicht mehr zu arbeiten als unumgänglich nötig ist« (ebd.: 18) mittels einer »wissenschaftlichen Betriebsführung« (engl.: *scientific management*) entgegenzuwirken. Die Arbeit sollte auf der Grundlage wissenschaftlich abgeleiteter Regeln, Gesetze und Formeln von der Betriebsleitung organisiert werden und das »alte« System der Faustregeln ersetzen. »Kopfarbeit« und »Handarbeit« sollten systematisch voneinander getrennt werden (ebd.: 40).¹⁷ Das Bestreben, organisationale Abläufe und Prozesse zu verwissenschaftlichen, was vor allem bedeutet: zu standardisieren und zu systematisieren, entsprach zu Taylors Lebzeiten nicht nur dem allgemeinen *life style* (vgl. Wren 1979: 209), sondern entsprang auch der gewohnten naturwissenschaftlich-technischen Herangehensweise seiner Profession (vgl. ebd.: 560 f.). Taylor war Ingenieur. Die Angehörigen seiner Zunft, die seinerzeit in der Debatte um die arbeitsorganisationale Optimierung den Ton gaben, und die in Organisationen nichts anderes als Maschinen und in Arbeitern nichts anderes als »Reifen« oder »Ölkannen« sahen, weiteten ihre Standardisierungsprinzipien auf das »menschliche Element« im Produktionsprozess aus (Shenhav 1995: 560 f.). In der verwissenschaftlichten Organisation, in der »menschliche und nicht-menschliche Entitäten« praktisch »austauschbar« (ebd.)¹⁸ und die Arbeiter

16 Zur weitergehenden begrifflichen Differenzierung des Taylorismus vgl. Marrs (2010: 337 f.).

17 Kernprinzip dieses »neuen« Systems war die »Pensumidee« (Taylor 1977: 41). Das zu leistende Pensum eines Arbeiters sollte durch wissenschaftliche Methoden genau berechnet und festgelegt und jedem Arbeiter, der sein Pensum geschafft hatte, ein mindestens dreißigprozentiger Zuschlag auf seinen gewöhnlichen Lohn gezahlt werden. Davon versprach Taylor sich eine »Erziehung und Verbesserung des Arbeitermaterials« (ebd.: 38) und eine Steigerung der unternehmerischen Effizienz.

18 Shenhav zitiert hier eine Ingenieurszeitschrift, das *Engineering Magazine*.

eine »ununterscheidbare menschliche Nummer« (zit. nach Bendix 1960: 408)¹⁹ waren, wurde der Herstellungsprozess im Anschluss an eine genaue Analyse in viele einzelne Schritte, das heißt in Kleinsteinheiten zerstückelt und der Ablauf präzise durchorganisiert.²⁰ Den Arbeitenden wurde somit das Monopol über das Produktionswissen entzogen (vgl. Marrs 2010: 336 f.). Hinter den Normierungs- und Standardisierungsbestrebungen stand letztlich auch der Versuch, die Kontrolle über die Arbeitstätigkeit selbst zu erlangen.²¹ Das *Scientific Management* stellt damit nicht nur einen bewussten Verzicht auf das individuelle Erfahrungswissen der Arbeitenden dar. Es wurde geradezu als notwendig angesehen, den Beschäftigten jeglichen Gestaltungsspielraum sowie jedwede (denkerische, kreative etc.) Eigenständigkeit zu nehmen. Die Subjekte wurden folglich nicht nur ignoriert bzw. ausgehöhlt, sondern auch enteignet. In der aktuellen Forschungsliteratur wird der Taylorismus daher auch als eine Strategie der »Dequalifizierung« diskutiert (vgl. Böhle 2010: 462).

Die Entwicklung von bürokratisch verwalteten und tayloristisch organisierten Systemen setzt voraus, über entsprechende Möglichkeiten zur Beaufsichtigung und zur Kontrolle der Arbeitenden zu verfügen. In einem so gearteten System wird Überwachung, darauf hat Foucault (1994: 226 f.) aufmerksam gemacht, »zu einem entscheidenden ökonomischen Faktor«.²² Hinter dem neuen Paradigma verbirgt sich daher nicht zuletzt auch eine Disziplinierungsmaßnahme, die im Zusammenhang mit Taylors pessimistischem Menschenbild (»systematische Drückebergerei«) steht.²³ Jeglicher Raum für subjektiven Eigensinn, den die Organisation offenließ, das war seine Überzeugung, würde dem Ziel der wissenschaftlichen Organisation von

19 Bendix zitiert hier *The Management Review*, Bd. 17, Februar 1928, S. 48.

20 Taylor (1977: 19) setzte dazu Zeit- und Bewegungsstudien ein, um die optimale zeitliche Dauer der jeweiligen Arbeitstätigkeit zu berechnen, sodass am Ende das zur Verrichtung jedes einzelnen Schrittes bestmögliche Verfahren festgelegt werden konnte.

21 Taylor beabsichtigte, die in seinen Worten »große Menge überkommenen Wissens, das in vergangenen Tagen in den Köpfen der Arbeiter, in ihrer Handfertigkeit und in ihren Kunstgriffen durch jahrelange Erfahrung und tägliche Übung angesammelt worden war«, für das Management transparent zu machen (zit. nach Bendix 1960: 370).

22 »In this way, Foucault and Weber are not unconnected, for the ›bureaucratic‹ mode of domination [...] is also the ›disciplinary‹ mode of domination (Smart 1983, 1985). [...] For Weber, human life takes place within the ›iron cage‹ of bureaucracy. For Foucault, human life is existence within an institutional framework of incarceration.« (Burrell 1988: 233)

23 Bei Taylor galten die Arbeiter, so fasst es Illouz (2011: 115) zusammen, »als dumm, unmoralisch, unselbständig und Hauptursache aller sozialen Mißstände«.

Arbeit zuwiderlaufen. In dieser Weltsicht wird der Mitarbeitende zu einem »passive agent to be manipulated, motivated, and controlled by the organization« (Schein 1988: 53).²⁴ Und so wundert es wenig, dass die tayloristische Produktionsweise, die Gehorsam und nicht Eigeninitiative als oberste Regel setzt, faktisch einer Entmündigung gleichkommt, sprich die Akteurinnen und Akteure ihrer Handlungsfähigkeit beraubt: Die Disziplinierung erfolgt vor allem auch mittels genau geregelter Arbeitszeiten, die es mit geradezu »mechanische[r] Präzision« (Morgan 1997: 24) einzuhalten gilt: Für jede Tätigkeit im Pensumsystem wird von der Führung eine Normzeit ermittelt, die unter Führung von Zeitkarten einzuhalten ist. »Das Leben in der Organisation läuft oft mit der Genauigkeit eines Uhrwerks ab. Von Menschen wird erwartet, daß sie zu einer bestimmten Zeit am Arbeitsplatz erscheinen, einem im Voraus festgelegten Handlungsablauf folgen, zu festgelegten Zeiten Pausen machen und dann ihre Arbeit wieder aufnehmen, bis die Arbeitszeit vorüber ist.« (ebd.) Eine zwangsläufige Begleiterscheinung dieses Prozesses war daher die Entstehung eines gewaltigen Kontroll- und Steuerungsapparats (auf neudeutsch: des mittleren Managements), dem die Zuständigkeit für besagte »Kopfarbeit« oblag. Die darin angesiedelten höheren Angestellten leiteten die Arbeitenden an. Im tayloristisch organisierten Betrieb bildete sich auf diese Weise eine technokratische Managerkaste heraus, auch »Planungsabteilung« genannt, die das Unternehmen am Laufen zu halten hatte wie der Ingenieur den Motor (vgl. Shenhav 1995: 561 f.).²⁵

Die Frage, wie sich die Bedingungen der Arbeit zu Zeiten der Industrialisierung auf den/die Einzelne(n) auswirken, beschäftigte bereits Taylors Vorgänger. Marx (2005 [1844]: 59) beschrieb den frühkapitalistischen Menschen als jemanden, der sich »außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich« fühlt. Aus heutiger arbeits- und industriesoziologischer Sicht lautet die Kritik ganz ähnlich: Der Taylorismus impliziere nicht nur eine »Entleerung von Arbeit«, in Folge derer sich die Individuen von ihrer Arbeit (selbst-) entfremden, anstatt sich in ihr zu selbst zu verwirklichen (vgl. Böhle 2010: 471). Vielmehr befördere dieses über Jahrzehnte hinweg dominierende Leitbild »eine tiefgreifende strukturelle Ignoranz gegenüber der Leistung der beschäftigten Individuen« und degradiere die Menschen zu einem »systema-

24 Taylors Weltbild geht von einem rational-ökonomischen Menschen aus, der durch materielle Anreize motiviert wird, der seine Ressourcen kalkuliert einsetzt und der daher fremdkontrolliert werden muss (zu den Grundannahmen des »homo oeconomicus« (vgl. Schein 1988: 52 f.).

25 Shenhav zitiert hier wiederum das *Engineering Magazine*.

tisch durch Kontrolle und Vereinheitlichung möglichst zu minimierenden Störfaktor des Betriebsablaufs« (Kleemann/Voß 2010: 419).²⁶

Obgleich Taylors Methode darauf angelegt war, die Arbeit von den Subjektanteilen der Beschäftigten tunlichst zu säubern oder gar zu befreien, so ebnete die wissenschaftliche Betriebsführung doch den Weg dafür, dass das Arbeitsindividuum in das Blickfeld der Managementtheorien geriet (vgl. Wren 1979: 219). Während aber Taylor davon ausging, dass die Beschäftigten allein durch materielle Anreize auf die organisationalen Ziele zu verpflichten seien, verschob sich in der Folge der arbeitswissenschaftliche Fokus auf den Einfluss der menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz und auf die Arbeitsleistung. Außerdem wurden »Gefühle und Stimmungen als Untersuchungsgegenstand entdeckt« (Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2004: 60). Als eifertiger Konsultant bot sich in diesem Zusammenhang die sich etablierende und im Zuge des Ersten Weltkriegs an Prestige gewinnende Berufsgruppe der Psychologen an. So gesehen kann die Arbeits- und Industriepsychologie praktisch als »Spin-off« des *Scientific Management* bezeichnet werden (Wren 1979: 224). Mit der Überantwortung der Definition dessen, was gute Arbeit kennzeichnet, an die Psychologen wandelten sich, folgt man Illouz (2011: 118), auch die Vorstellung und Voraussetzungen des idealen Mitarbeitenden bzw. der idealen Führungskraft: »War Erfolg im 19. Jahrhundert ein selbstverständliches Zeichen sozialer Überlegenheit gewesen, die sich somit selbst rechtfertigte, entwickelte sich Führungsqualität nunmehr zu einer flüchtigen Größe, zu einer Eigenschaft, die bewiesen werden mußte und nicht zwangsläufig und tautologisch zuerkannt wurde. Was einen guten Manager ausmachte, war nun mit einer neuen Unsicherheit behaftet.«

Jetzt oblag es also den Psychologen, Antworten auf die Frage zu finden, welche Eigenschaften eines Managers es genau waren, die die unternehmerische Produktivität zu steigern vermochten. Einer ihrer einflussreichsten

26 Ganz anders rechtfertigte der Urheber des *Scientific Managements* selbst sein Werk. Er beharrte darauf, dass die Formalisierung organisationaler Abläufe und Verfahren auf Grundlage »wissenschaftlicher« Regeln und Normen den Spielraum einzelner machtvoller Akteure einschränke und das Prinzip der Willkür aushebele. So heißt es im O-Ton: »Unter dem System der wissenschaftlichen Betriebsführung hören willkürliche Machtausübung und Diktatur auf; ein jeder Fall, ob groß, ob unbedeutend wird Gegenstand eines wissenschaftlich vorgehenden Untersuchungsverfahrens, wird einem Gesetze subsumiert. Der an der Spitze des Gesamtmanagement Stehende ist unter den Bedingungen der wissenschaftlichen Betriebsführung denselben Gesetzen und Regeln unterworfen, die durch hundert und aber hundert Experimente gefunden worden sind, wie die Arbeiter.« (zit. nach Bendix 1960: 369)