Subjektivierung von Arbeit und Eigensinn der Subjekte*

Hildegard Maria Nickel

I. Ausgangsposition

Die Frage nach den Triebkräften der »inneren Natur der Gesellschaft« wird gegenwärtig sehr unterschiedlich diskutiert. Die einen gehen dabei von einer totalen Unterwerfung des Subjektes wie auch restlosen Vereinnahmung des Subjektiven durch den »Neoliberalismus« aus, wie beispielsweise Gabriele Michalitsch (2006) in ihrem jüngst erschienenen Buch *Die neoliberale Domestizierung des Subjekts*: »Der Diskurs produziert sein Subjekt. Neoliberalismus entfesselt den homo oeconomicus (…). Die Entfesselung verbirgt die Zurichtung: die Domestizierung des Menschen und seiner Leidenschaften.« (ebd.: 15) Und: »Der homo oeconomicus beginnt zu atmen. Die ›Natur‹ wird (…) neu erschaffen« (ebd.: 14), »Leidenschaften« werden zum »Kalkül«. Die anderen hingegen betonen das »Selbst« und es ist von der Selbstorganisation, Selbstsozialisation, Selbstverwirklichung und der Befreiung des Subjekts aus überkommenen Bindungen und Traditionen die Rede.

Demgegenüber orientiere ich mich an einer Position, die den praktischen Lebensprozess zum Ausgangspunkt nimmt und die den Subjekten einen eigenen, auf ihre Lebensverhältnisse bezogenen Sinn zubilligt: »Die Menschen sind die Produzenten ihrer Vorstellungen, Ideen pp., aber die wirklichen, wirkenden Menschen, wie sie bedingt sind durch eine bestimmte Entwicklung ihrer Produktivkräfte (…)« (Marx/Engels 1972: 212). Allerdings scheint diese Position vor dem Hintergrund des »Wucherns der Diskurse« veraltet zu sein. Wer noch hält es für zeitgemäß, den »wirklichen Lebensprozess« mit Marx und Engels fassen zu wollen?

»Die Produktion des Lebens sowohl des eigenen in der Arbeit wie des fremden in der Zeugung erscheint nun sogleich als doppeltes Verhältnis – einerseits als natürliches, andererseits als gesellschaftliches Verhältnis – gesellschaftlich in dem Sinne, als hierunter das Zusammenwirken mehrerer Individuen, gleichviel unter welchen Bedingungen, auf welche Weise und zu welchem Zweck

---

* Grundlage des Beitrages ist der Endbericht zum HBS-Projekt »Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit? Neue Arbeitspolitik und betriebliche Geschlechterverhältnisse«, Berlin 2006, Projektleitung Hildegard Maria Nickel und H. Hüning, Projektbearbeitung M. Frey, Almut Kirschbaum, Susanne Braun, Cordula Kiank; soweit empirische Befunde zur Sprache kommen, resultieren sie aus diesem Projekt, das in der Deutschen Bahn AG durchgeführt worden ist.

verstanden wird (…). Und diese Weise des Zusammenwirkens ist selbst eine ›Produktivkraft‹, dass die Menge der den Menschen zugänglichen Produktivkräfte den gesellschaftlichen Zustand bedingt und also die ›Geschichte der Menschheit‹ stets im Zusammenhang mit der Geschichte der Industrie und des Austausches studiert und bearbeitet werden muss.« (Ebd.: 220)

Diese, von Ursula Beer (1990) auch als »vollständiges Materialismuspostulat« gekennzeichnete Position ist nicht nur offen für eine Perspektive, die im aktiven Zusammenwirken der Individuen die »innere Natur der Gesellschaft« entdeckt, sondern die Produktion und Reproduktion als zwei Seiten einer Medaille in den Blick nimmt. Individuen gehen nicht in der Zuweisung, Träger sozialer Verhältnisse zu sein, auf, sondern Menschen führen eine eigenständige, eigensinnige Existenz (Beer/Chalupsky 1993: 209f.). Indem Individuen ihren Arbeits- und Lebenszusammenhang organisieren, entäußern sie ihre »Subjektpotentiale« (Knapp 1987). Durch die Erweiterung der Analyseperspektive über die (neoliberale) Marktökonomie hinaus auf die Fortpflanzungs- und Versorgungsökonomie wird der Zusammenhang von ›Arbeit und Leben‹ systematisch hergestellt und die innere Natur der Gesellschaft in ihrer Einheit von Produktion und Reproduktion fassbar. Ist diese Perspektive in der Frauen- und Geschlechterforschung relativ gut verankert, so gilt für die Arbeits- und Industriesoziologie, dass der Zusammenhang von Produktion und Reproduktion des Lebens entweder verkürzt bzw. ausgeblendet oder oft nachträglich als ein empirisches Phänomen auf die »eigentliche« Analyse draufgesattelt wird (Aulenbacher 2005).

II. Asymmetrien im Subjektivierungsprozess

Aber auch in die Industriesoziologie hat inzwischen die These von der Zentralität der individuellen Reproduktionsinteressen partiell Eingang gefunden. In der aktuellen arbeits- und industriesoziologischen Debatte speist sich diese These aus der Grundannahme, dass Vermarktlichung und Individualisierung resp. Subjektivierung nicht nur zwei Seiten einer Medaille sind (Sauer 2005), sondern dass sie auch Eigenlogiken hervorbringen, die die traditionelle Arbeits- und Beschäftigungspolitik in Frage stellen. Eine »widerständige« Arbeitspolitik (Sauer 2005; Peters/Sauer 2005), die der Eigenlogik und dem Eigensinn der Subjekte Rechnung trägt, habe – so die Autoren – nicht nur die individuellen Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen, sondern die lebensweltlich aufgeladenen Ansprüche an »gute Arbeit« sichtbar zu machen und zu vertreten. Die aktuellen Entwicklungen auf der betrieblichen Ebene, die durch neue Formen von Gruppen- und Projektarbeit und zum Teil selbstorganisierte Arbeitszusammenhänge charakterisiert sind, verstärken den interaktionistischen (vgl. Deutschmann 2003), sozial-kommunikativen und affektiven

(Hardt 2004), das heißt subjektiven Charakter von Arbeit. Dabei werden Leistungsanforderungen nicht mehr nur »von oben« per Anweisung oder qua Kunden, sondern indirekt durch Zielvorgaben oder Erwartungen der Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen, auch durch den persönlichen Leistungs- und Qualitätsanspruch, den Individuen selbst an »gute Arbeit« haben, erzeugt. Das verweist zugleich auch auf einen Kontrollanspruch, den Subjekte in Bezug auf ihre Arbeit haben. Er geht über den unmittelbaren Arbeitsplatz hinaus und sucht die Komplexität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Blick zu haben. Zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt besteht dabei ein Wechselverhältnis: Zum einen wird das Ausmaß betrieblicher Integration und Partizipation (Engagement, Beteiligung etc.) der Subjekte vom Grad ihrer außerbetrieblichen Anforderungen, von der Reproduktionssphäre beeinflusst. Zum anderen bestimmen umgekehrt die über Erwerbsarbeit vermittelten Ressourcen (v.a. Einkommen und berufliche Stellung) und Stressfaktoren die Lebens- und Entfaltungschancen in der außerbetrieblichen Sphäre. Der Eigensinn der Subjekte resultiert aus dem Kontrollanspruch, den Individuen in Bezug auf ihr »ganzes Leben« haben und ihrem Autonomiebedürfnis wie Gestaltungswillen.

III. Subjektivierung von Arbeit und sozialdifferenzierter Eigensinn

Der Begriff Subjektivierung beschreibt »eine Intensivierung von ›individuellen‹, das heißt Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen« (Kleemann u.a. 2002: 57). Das beinhaltet zwei Aspekte: Zum einen eine betrieblich induzierte Form der Subjektivierung (als neue Strategie der Rationalisierung und daraus folgenden Anforderungen an die Arbeitssubjekte), zum anderen eine subjektinduzierte Form der Subjektivierung (als Sinnanspruch und Erwartung der Subjekte an ihre Arbeit).

Es ist nicht sehr überraschend festzustellen, dass sich empirisch zwischen *Führungskräften* und Beschäftigten sehr deutliche strukturelle Asymmetrien in den Formen der Subjektivierung bzw. in der Ausstattung mit jenen Ressourcen, die Subjektivität überhaupt erst ermöglichen, zeigen. Diese Ungleichheitslinien in den Subjektivierungsprozessen lassen sich sehr grob und vorläufig folgendermaßen zuspitzen: Strukturierende, aktive, auf den Betrieb bezogene Subjektivierung ist eher im Handlungs- und Anforderungsrepertoire der Führungskräfte anzutreffen als bei den Beschäftigten, wiewohl auch hier in Abhängigkeit von der jeweiligen Beschäftigungsposition und Qualifikation der Tätigkeit »aktive Subjektivierung« zu finden ist. Führungskräfte sind Strukturgeber des Unternehmens, das ist auch ihr primärer individueller Sinndeutungsbezug. Die »strukturierende Subjektivierung« resultiert aus

»eigensinnigem«, dem Selbständigkeitsbedürfnis der Führungskräfte wie zugleich der betrieblichen Wertschöpfung Rechnung tragendem Gestaltungswillen. Führungskräfte definieren und inszenieren sich mit der *ganzen Person* in dieser Rolle. Allerdings ist die reale Gestaltungsmacht der befragten Führungskräfte mehr oder weniger begrenzt, so dass zu vermuten ist, dass sich gerade bei den Führungskräften Effekte einer diskursiven, inszenierten oder »ideologisierten« Subjektivierung Geltung verschaffen.

ArbeitnehmerInnen haben in Bezug auf betriebliche Strukturen und Arbeitsanforderungen zwar ebenfalls einen Gestaltungsanspruch, aber in der Regel eine deutlich eingeschränkte Gestaltungsmacht. Die »Vermarktlichung« von betrieblichen Organisationen wird unter anderem mittels Implementierung von Unsicherheit organisiert, um bei den Beschäftigten Anpassungs- und Problemlösungspotentiale, Arbeitsintensivierung und unternehmerisches Handeln zu initiieren. Die Herausnahme von Sicherheiten aus dem Arbeitsprozess produziert auf Seiten der Beschäftigten nicht selten Angst. Ihr Eigensinn äußert sich demzufolge eher im Sinne der Optimierung ihres Sicherheitsbedürfnisses und in Form traditioneller Widerständigkeit gegenüber betrieblichen Zumutungen. Übergriffe des Unternehmens auf die ganze Person werden abgewehrt, um Reserven bzw. Ressourcen für die Strukturierung des eigenen Lebens außerhalb der Arbeit behaupten zu können. Dennoch ist durchaus Selbstorganisation, Selbstkontrolle und Selbstinszenierung in ihrer Tätigkeit gefragt. Ihr Selbständigkeitsbedürfnis orientiert sich aber im Unterschied zu Führungskräften weniger auf Autonomie und Selbstverwirklichung in der Arbeit, als auf die Sicherung ihrer privaten Lebensbedingungen und materiellen Existenz. Bei den Beschäftigten ist kaum von auf das Unternehmen oder die Beschäftigungsbedingungen bezogener »strukturierender Subjektivierung« zu reden und gegen die ideologisierte, diskursive Aufladung der auf die ganze Person zielenden Anforderungen scheinen sie vergleichsweise immun zu sein. Aspekte einer »reklamierenden Subjektivität«, die normative Ansprüche an »gute Arbeit« und Beschäftigung geltend macht, sind hingegen deutlicher festzustellen.

IV. Arbeit und Leben: Eigensinn entlang der Geschlechterlinie

»Organisationen führen keine geschlechtsrechtlichen Diskurse, sondern selegieren Kompetenzen, um wertschöpfende Kooperationen zu organisieren.« (Priddat 2005: 91) Vor dem Hintergrund der zunehmend geforderten Leistungsoptimierung und Selbstverantwortung verfestigt sich in den Unternehmensorganisationen zum einen die Strategie der *De-Thematisierung von Geschlecht* und zum anderen die *Individualisierung von Geschlechter-*

gleichstellung, das heißt eine auf die *Individuen verlagerte Durchsetzung* von Egalitätsansprüchen.

Betriebliche Geschlechterverhältnisse werden maßgeblich durch die Bedingungen der *Reproduktionssphäre* mitgestaltet. Weibliche Beschäftigte (Führungskräfte wie Arbeitnehmerinnen) sind aufgrund der starren geschlechtstypischen Zuschreibungen von Betreuungsaufgaben im privaten Bereich immer noch stärker als männliche Beschäftigte auf eine Unternehmenskultur angewiesen, die *»Verpflichtungsbalancen«* (Hansen/Müller 2003) zulässt. Auch für das hier untersuchte Unternehmen, die Deutsche Bahn AG, gilt, dass mindestens *zwei Barrieren* zu überwinden sind, bevor von grundlegenden, von den Reproduktionsinteressen ausgehenden und die Geschlechterkultur beachtenden Veränderungen in den Arbeitsbedingungen die Rede sein kann. Die *erste Barriere* entsteht (ebd.) dann, wenn eine *familienfreundliche Politik nicht als Anspruch*, sondern als Vergünstigung konstruiert wird. Die *zweite Barriere* liegt in einer Einschätzungsdifferenz von (männlichen) Managern und (weiblichen) Beschäftigten. Männliche Manager seien der Meinung, reduzierte Arbeitszeit bedeute auch reduzierte Motivation; (teilzeitbeschäftigte) Frauen hingegen setzen reduzierte Arbeitszeit mit höherer Motivation und Produktivität gleich (ebd.).

In Fällen, wo es Personalmangel oder Rekrutierungsprobleme gibt, so zeigen unsere Interviews, werden »Verpflichtungsbalancen«, die insbesondere Frauen bewältigen müssen, betrieblicherseits tatsächlich in Rechnung gestellt und entsprechende Angebote gemacht; auch Bereiche, die einen hohen Frauenanteil haben, scheinen eher in der Lage zu sein, Arbeitsstrukturen zu entwickeln, die die Integration von Verpflichtungsbalancen erlauben. So liegt beispielsweise ein Grund für den vergleichsweise hohen weiblichen Führungskräfteanteil im Personalbereich darin – wie es ein Interviewter formuliert –,

»dass das im Bereich Personal noch mal eine Spur einfacher ist, mit solchen Arbeitszeitmodellen flexibler – also flexible Arbeitszeitgestaltung – tätig zu sein, dass der Personalbereich da deutlich toleranter ist als zum Beispiel der Produktionsbereich« (Interview 712/251–262).

Dass es dann aber ganz maßgeblich von den betroffenen weiblichen Beschäftigten selbst abhängt, von ihrer *Verhandlungsposition und -kompetenz,* ob sie ihre Ansprüche geltend machen können, ist weiblichen Führungskräften, auch jenen, die für sich selbst »diese Doppelrolle« nicht realisieren konnten, eher bewusst als männlichen. Vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen wissen sie, dass sich Mitarbeiterinnen in ihrem Umfeld in einem ähnlichen Dilemma befinden:

»(…) also, die haben eine feste Beziehung oder sind verheiratet, wollen eigentlich auch Familie mit Kindern und trauen sich aber (…) nicht so richtig, da den Absprung zu nehmen (…) aus besagtem Grund (…) kriegen dann irgendwie einen Knick in ihre Laufbahn rein und kommen nicht mehr hoch. Also das ist nicht richtig toll gelöst.« (Interview 707/225–229)

Die zweite Barriere, die in der *sozialen Konstruktion* von *Zeit*, *Produktivität* und *Verbindlichkeit* liegt, und *traditionell männlich* geprägt ist, zeigt sich beispielsweise in der folgenden Interviewpassage einer männlichen Führungskraft:

»Frauen (…) wollen Karriere machen, bei denen kommt aber dann vielleicht gewollt, ungewollt, etwas ganz anderes dazwischen, das ist die Familie (…). Aber sind wir mal ganz ehrlich, wenn jetzt eine Mitarbeiterin (…) Führungskraft ist (…) und die wird schwanger, die kommt wieder mit Teilzeit. Die zur Führungskraft zu machen, das wird dann noch mal eine ganz andere Geschichte sein. Wie will die denn das überhaupt bewerkstelligen? (…) welche Angebote hat die eigentlich, dass sie sich nach wie vor auf ihren Job (…) als Führungskraft (konzentrieren kann)? Ich merke es am eigenen Leibe (…). Wie kriegt sie das eigentlich geregelt von den Rahmenbedingungen? Wer entlastet sie (…)? Kriegt sie die nötige Entlastung, um das zu bewerkstelligen? Das bezweifle ich nach wie vor, heutzutage.« (Interview 713/230–230)

Die befragten männlichen Führungskräfte thematisieren zwar auch einen gewissen persönlichen Leidensdruck, der sich mit der *einseitigen Entgrenzung* von Arbeit bzw. dem grenzenlosen Verfügbarkeitsanspruch des Unternehmens verbindet, sie folgen aber ausnahmslos – nicht nur im Unterschied zu weiblichen Führungskräften, sondern auch männlichen Beschäftigten – dem vermeintlichen Sachzwang ihrer Position. Alle befragten männlichen Führungskräfte spüren das Konfliktpotential, das damit für den privaten Bereich verbunden ist:

»Meine Arbeitszeit ist von Montagfrüh bis Freitagabend und privat kriege ich das einfach nicht mehr unter einen Hut, (…) das Privatleben am selben Ort zu haben. Die Erkenntnis habe ich (aus einer gescheiterten Beziehung) für mich gewonnen. Es ist nicht hinzukriegen.« (Interview 711/43–47)

Seine Lösungsstrategie ist, Arbeitsort und den Ort für die private Beziehung zu trennen und am Wochenende zu pendeln:

»Also nicht jedes Wochenende, aber (…) sehr oft, aber (auch) das kriegen sie nicht hin (…). Sicherlich ist das auch ein Grund, warum ich keine Kinder habe (…).« (Interview 711/43–47)

Die weiblichen Führungskräfte wissen zumeist, dass die männliche Konstruktion von Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit in Leitungspositionen viel mit tradierten Männlichkeitserfahrungen und männlicher Selbstinszenierung zu tun hat:

»Und die meisten Männer (…), die in diesen Positionen sind, die haben natürlich im Kopf: ich hätte diese Karriere nie machen können, wenn meine Frau nicht zu Hause geblieben wäre (…). Und das ist in den Köpfen drin, so diese latente Angst, wie wollen die (Frauen) das dann schaffen?« (Interview 701/339–339)

Die interviewten weiblichen Führungskräfte argumentieren selten in der beschriebenen einseitigen Sachzwanglogik des Daseins für das Unternehmen oder die Aufgabe, wie es männliche Führungskräfte tun, sondern sie betonen die Notwendigkeit von *»Balance«* für das persönliche Leben und für die Funktionsfähigkeit des Sozialen. Zur persönlichen Balance zählt dabei sehr Verschiedenes.

»Also Arbeit ist schön und gut und muss sein, aber auf der anderen Seite muss ich auch als Mensch (…) noch Luft zum Atmen haben. Also Arbeit darf mich (…) nicht erdrücken (…) das Leben ist nicht nur Arbeit.« (Interview 709/242–251)

V. Fazit

Die Tatsache, dass im Personalbereich vergleichsweise viele Frauen in verantwortlichen Positionen sind, könnte – so lässt sich schlussfolgern – einer arbeitspolitischen Perspektive stärker Geltung verschaffen, die die Reproduktionssphäre nicht dauerhaft ignoriert und die Reproduktionsinteressen der Subjekte nicht von der Wertschöpfung entkoppelt.

Die implizite, auf Kompetenz umgestellte und an die Personalarbeit delegierte Geschlechterpolitik enthält – so gesehen – Chancen für einen an Arbeit und Leben orientierten Eigensinn der Subjekte, nicht nur von Frauen. Aber sie stößt offenbar dort an Grenzen, wo strukturelle und sozial-kulturelle Barrieren verhindern, dass die multiplen Verbindlichkeiten der Subjekte, die sich aus dem Zusammenhang von Arbeit und Leben ergeben, systematisch berücksichtigt werden.

Literatur

Aulenbacher, B. (2005), »Subjektivierung von Arbeit. Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen haben«, in: Lohr, K./Nickel, H. M. (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen*, Münster, S. 34–64.

Beer, U. (1990), *Geschlecht, Struktur, Geschichte: soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses*, Frankfurt a.M./New York.

Beer, U./Chalupsky, J. (1993), »Vom Realsozialismus zum Privatkapitalismus. Formierungstendenzen im Geschlechterverhältnis«, in: Aulenbacher, B./Goldmann, M. (Hg.), *Transformationen im Geschlechterverhältnis*, Frankfurt a.M./New York, S. 184–230.

Deutschmann, Ch. (2003), »Industriesoziologie als Wirklichkeitswissenschaft«, *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 13, S. 477–495.

Hansen, K./Müller, U. (2003), »Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform«, in: Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U., *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*, Münster, S. 9–60.

Hardt, M. (2004), »Affektive Arbeit«, in: Müller, J./Atzert, Th. (Hg.), *Immaterielle Arbeit und imperiale Souveränität. Analysen und Diskussionen zu »Empire«*, Münster, S. 175–188.

Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. G. (2002), »Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion«, in: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering, S. 53–100.

Knapp, G.-A. (1987), »Arbeitsteilung und Sozialisation: Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen«, in: Beer, U. (Hg.), *Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik*, Bielefeld, S. 236–273.

Marx, K./Engels, F. (1972), »Die deutsche Ideologie«, in: dies., *Ausgewählte Werke in sechs Bänden*, Bd. I, Berlin, S. 201–278.

Michalitsch, G. (2006), *Die neoliberale Domestizierung des Subjekts*, Frankfurt a.M./New York.

Peters, K./Sauer, D. (2005), »Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses«, in: Wagner, H. (Hg.), *»Rentier' ich mich noch?« Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*, Hamburg, S. 23–58.

Priddat, B. P. (2005), »Umstellung von Geschlecht auf Kompetenz: Gender in Organisationen«, in: Funder, M. u.a. (Hg.), *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 79–96.

Sauer, D. (2005), *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*, Hamburg.