

Subjektivierte Taylorisierung als Beherrschung der Arbeitsperson

(Entwurfssfassung - Erschienen in: *POKLA 150* 38 (1), S. 49-64)

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion um Entwicklungen der Arbeitswelt werden taylorisierte Arbeitsformen und unterschiedliche Formen indirekt gesteuerter „post-tayloristischer“, „subjektivierter“ Arbeit in Opposition zu einander gesetzt. Als Belege werden nach wie vor stark taylorisierte Tätigkeiten in der industriellen Produktion angeführt, bzw. vor allem Dienstleister unterschiedlicher Couleur, die in der Regel anspruchsvolle Aufgaben weitgehend ‚selbstorganisiert‘ bewältigen, genannt. Fast scheint es, als seien die beiden Bereiche gleichsam voneinander abgeschottet und hätten als Parallelarbeitswelten ihre jeweilige Daseinsberechtigung.

Nun war und ist die „Selbstorganisation“ (Pongratz/ Voß 1997) bzw. „Selbsttätigkeit“ (Wolf 1999) der Arbeitenden, also die situationsadäquate gelegentlich (im Sinne Joas 1992) „kreative“ Auslegung der formalen Vorgaben und deren Übersetzung in den konkreten Arbeitsprozess eine *notwendige* Leistung für die Aufrechterhaltung von Produktionsprozessen (vgl. Weltz 1991). Sie war auch unter tayloristischen Vorzeichen *de facto* immer schon vonnöten und vorhanden, wurde aber in der Literatur überwiegend als nicht essenziell thematisiert (vgl. kritisch dazu Böhle 1998, Schumann 2000). Insbesondere angesichts der fortschreitenden Informatisierung der Arbeit steigt der Bedarf nach „subjekthaftem“ Arbeitshandeln (Baukrowitz / Boes 1996) weiter an.¹ ‚Lücken‘ informatisierter Arbeit müssen durch Subjektivität geschlossen werden (Schimank 1986), was aktiv strukturierende Leistungen der Subjekte erfordert; Folge ist davon, dass Handlungsspielräume für die Arbeitenden entstehen (Rammert 1992). Solche Prozesse einer *Subjektivierung von Arbeit* (vgl. Kleemann et al. 1999, 2002) erhalten auch bei vergleichsweise gering qualifizierten Tätigkeiten zunehmende Bedeutung. Im Zuge der Vermarktlichung von Arbeit (Moldaschl/ Sauer 2000) steht gerade dort zunehmend jeder einzelne Arbeitsplatz permanent zur Disposition und Marktzwänge der Unternehmen werden selbst in bisher davon wenig unmittelbar

¹ Komplementär sind Prozesse der systemischen Einbindung, Entqualifizierung und Formalisierung der Arbeit (Schmiede 1996) zu beobachten.

berührte ausführende Bereiche (in der Produktion wie vor allem auch in dienstleistenden Feldern) der Betriebe direkt hineinvermittelt. In der Folge sind Berufstätige auch dort vermehrt angehalten, die Erwerbsicherung wesentlich mehr als bisher als ureigenen Teil ihrer Arbeitsaufgabe zu verstehen. In der Praxis geht damit häufig die Erwartung an außergewöhnliche Motivation („Commitment“) einher bis hin zur Aufforderung, auch als untergeordnete abhängige Arbeitskraft „unternehmerisch“ (Bröckling 2007, ähnlich auch Voß/ Pongratz 1998) und sogar „kreativ“ oder „innovativ“ zu handeln.

Der Taylorismus (Taylor 1977) als bisher dominierende Leitphilosophie für die Gestaltung von Arbeit und die Nutzung von Arbeitskraft (vor allem in einfachen ausführenden Bereichen) ist damit aber gleichwohl nicht gänzlich passé, da Arbeitsleistungen zugleich mittels kennziffernbasierter Arbeitsorganisation minutiös vorgeformt und Arbeitsabläufe wie Ergebnisse zur Kontrolle gezielt erfasst werden. Die Informationstechnik ermöglicht es zudem, individuelle Arbeitsleistungen anhand unterschiedlichster Parameter überaus detailliert zu erfassen. Insgesamt werden auf diese Weise enge betriebliche Kontrolle und erweiterte ‚subjektivierte‘ Selbsttätigkeit der Arbeitenden zu einem neuen Organisationsmodus von Arbeit (re-)kombiniert der, so die These, auf einen *kontrollierten* Einsatz der Subjektivität der Arbeitenden abzielt.² Charakteristische Einsatzbereiche dieses Kontrollmodus sind Beratungs- und Auskunftstätigkeiten aller Art, viele Verkaufsfunktionen, Kontroll- und Überwachungsaufgaben mit Kundenkontakt und einfache Dienstleistungstätigkeiten. Personenbezogene und damit „interaktive“ Dienstleistungsfunktionen haben eine besondere Bedeutung, weil hier der Einsatz von Emotionen („Gefühlsarbeit“) explizit zur Aufgabenerfüllung gehört.

Diese Gemengelage einer Verbindung klassischer Formen rigider Fremdbestimmung nach tayloristischen Prinzipien mit Elementen selbstorganisierter und dadurch verstärkt Subjektivität erfordernder oder sogar explizit Subjektivität nutzender Arbeit wird im Folgenden als *subjektivierte Taylorisierung* begriffen. Nicht nur die abstrakte Arbeitskraft, sondern die ganze Arbeitsperson rückt hier in den Fokus der

² Informatisierung und Subjektivierung schließen einander also keineswegs aus – auch das Verhältnis dieser beiden Konzepte wird aber im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs ebenfalls überwiegend als (falsche) Opposition behandelt, indem Informatisierung einseitig als Formalisierung von Arbeitsabläufen behandelt wird (vgl. dazu ausführlicher Kleemann / Matuschek 2008).

Arbeitsorganisation; und im Zentrum steht die Vernutzung subjektiver Fähigkeiten. Das ist sehr voraussetzungsreich: arbeitsorganisatorisch sind flexibilisierte Formen der Standardisierung notwendig, um trotz vergrößerter Freiräume in der Arbeitsgestaltung die betrieblichen Herrschaftsbeziehungen zu aufrecht zu erhalten. Davon sind betriebliche Arbeitszeitregelungen ebenso betroffen wie die Anlage der konkreten Arbeitsaufgaben, die Ausrichtung der betrieblichen Führungskultur und die Kontrollformen. Kennzeichen subjektivierter Taylorisierung ist nicht zuletzt eine auf den einzelnen Arbeitsplatz zielende Ideologie der Vermarktlichung, die nur (variabel definierbaren) *Arbeitserfolg* und nicht die *Arbeitsleistung* an sich als Grundlage von Anerkennung akzeptiert.

Ein geradezu paradigmatisches Exempel zugleich taylorisierter wie subjektivierter Arbeit bieten *Call Center*. Der Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit liegt spätestens seit der Reportage von Günter Wallraff vom Mai 2007 im ZEIT-Magazin (Wallraff 2007) zwar auf den (nicht wenigen) „Schwarzen Schafen“ der Branche, die allein auf den Verkauf überteuerter Produkte im Modus telefonischer „Drückerkolonnen“ ausgerichtet sind. Gleichwohl stellen seriöse Anbieter, überwiegend gekoppelt an große und mittlere Unternehmen der gewerblichen bzw. Dienstleistungsökonomie bzw. in deren Auftrag tätig, weiterhin den Kernbereich der Branche dar. Um diese Ausprägung der Call-Center-Arbeit wird es im Weiteren gehen.

Am Beispiel qualifizierter Call-Center-Dienstleistungen von Unternehmen in der Finanzdienstleistungs- und Telekommunikationsbranche sowie Technischen Hotlines wird der Frage nachgegangen, inwiefern die hier anzutreffenden Formen der Arbeitsorganisation und des Arbeitshandelns Ausdruck einer *subjektivierten Taylorisierung* sind und welche Spezifika diese neue Form betrieblicher Arbeitsorganisation aufweist.³ Dazu werden zunächst sowohl organisationale Prämissen und betriebliche Bedingungen wie sich eröffnende (relative) Handlungsspielräume für die Subjekte fokussiert (1). In einem zweiten Schritt werden in der Perspektive der

³ Der Beitrag basiert des DFG-Projekts „Autonomie und Standardisierung in medienvermittelter Grenzstellenarbeit: Informatisierte Kommunikationsarbeit in Communication Centern“ an der TU Chemnitz. Er fußt auf 117 Interviews in sieben Call Centern unterschiedlicher Branchen an verschiedenen städtisch geprägten Standorten. In Konzentration auf strukturelle Momente wird bewusst darauf verzichtet, detaillierte Beschreibungen der Call Center zu präsentieren (vgl. dazu u.a. Matuschek et al. 2007).

Subjektivierung von Arbeit die Folgen der hybriden betrieblichen Herrschaftsform subjektivierte Taylorisierung erörtert (2). Die gesellschaftlichen Folgen werden im abschließenden Abschnitt des Beitrags als forcierte Konkurrenz im Modus entfremdeter Selbstoptimierung diskutiert (3).

1. Das Management von Call-Center-Arbeit

Call Center sind als Grenzstelle (vgl. Holtgrewe 2001) zwischen Unternehmen und Kunden eine Form der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit. Sie basieren auf einer integrierten Architektur moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Ihre Aufgabe ist die Bearbeitung von Kundenanliegen auf der Grundlage einer Parallelisierung der Kommunikation mit dem Kunden – gewöhnlich im Telefonat zwischen Agenten und Kunden – einerseits und der (systemkompatiblen) Be- und Verarbeitung von Kundendaten im Informationssystem des Unternehmens andererseits. Im Hinblick auf die Definition und die Kontrolle der Arbeitsleistung der Agenten besteht eine Vielzahl von quantitativen und qualitativen Parametern, die z.B. die Anzahl und die Dauer der Telefonate vorgeben und deren Erfüllung im Zuge einer informatisierten Kontrolle der Arbeitsleistung gemessen wird.

Über die so durch das Unternehmen vorstrukturierte technisch-dialogische Beziehung hinaus unterliegt der Dienstleistungsprozess weiteren, allgemein gültigen kommunikativen Regeln und sozial geteilten Erwartungen, die häufig zu Abweichungen von den idealtypisch vormodellierten Kommunikationssituationen führen: Kunden beharren auf Beschwerden, haben Informationslücken oder wollen sich nicht so einfach mit schnellen Lösungen abspeisen lassen. Diese Situation erzeugt betrieblicherseits Probleme hinsichtlich der Effizienz und Effektivität der Dienstleistungsprozesse und des Personaleinsatzes. Hinreichende Kapazitäten (technischer wie personeller Art) sowie fachliche Versiertheit sind zu garantieren; das Personal muss kommunikativ kompetent und emotional belastbar sein. Solche personalen Qualitäten sind zudem stetig weiter zu entwickeln.

Zusammengenommen stehen Call-Center-Manager also vor dem doppelten Problem, sowohl *Quantität* wie *Qualität* der offerierten Dienstleistung durch

arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu sichern. Dazu stehen mehrere Instrumente zur Verfügung:

1) Hinsichtlich der Arbeitszeiten dominieren – mit Ausnahme sehr kleiner Call Center, bei denen wechselseitige Aushandlungen vorherrschend sind, und von Call Centern mit durchsetzungsfähiger betrieblicher Interessenvertretung – zentralistische Modelle informatisierter Kapazitäts- und Schichtplanung. Die Agenten werden hier als prinzipiell während der gesamten Betriebszeit verfügbare Arbeitskraftäquivalente getaktet. Dieses Modell wird durch auf die einzelnen Arbeitssubjekte bezogene Nachsteuerung vor Ort optimiert: Den operativ verantwortlichen Teamleiter obliegt die Administration individueller Arbeitszeiten, um aktuelles Anrufvolumen und Personaleinsatz zeitnah auszubalancieren. Telefonische Aufforderungen an die Mitarbeiter, außerplanmäßig zur Arbeit zu kommen bzw. gegebenenfalls früher zu gehen, zeugen von dieser mikropolitisch häufig mit Sanktionen (Verweigerung von Benefits, Zuweisung ungünstiger Arbeitszeiten etc.) besetzten Praxis. Zumeist handelt es sich dabei um einen einseitigen Flexibilitätsgewinn der Unternehmen, während auf Seiten der Agenten eher Ungleichgewichte und einseitige Belastungen zu verzeichnen sind: arbeitszeitbezogene Zugeständnisse des Unternehmens (z.B. Teilzeit) werden mit dauerhafter Flexibilisierung der Arbeitssubjekte erkaufte.⁴ Tendenziell wird die nach Dienstplan arbeitsfreie Zeit im eigenen Heim zum verlängerten Pausenraum.

2) Auch die Prozesse und Serviceangebote selbst werden zentral in damit befassten Fachabteilungen (Planung, Marketing, Technik, Steuerungsgremien) in Volumen und Inhalt vorbereitet und geformt. Die Call Center selbst sind häufig nur Empfänger ohne Mitspracherecht von Anweisungen anderer Konzernteile. Die Arbeitenden sind als Ausführende nur an die letzte Stelle der Prozesskette gestellt. Zumeist ist in den Call Centern auf der Ebene der Arbeitstätigkeit eine strikte Aufgabenspezialisierung vorherrschend, die nur gelegentlich durch Rotationsverfahren abgeschwächt wird. In der Regel erfüllen Agenten dann immer gleich bleibende Aufgaben. Mit sinkendem Grad der Komplexität der Dienstleistung steigt zudem generell die Regelungsdichte an. Formen des Job Enrichment (z.B. Delegation in Projekte) dienen intern als

⁴ Diese Praxis fußt ganz wesentlich auf die Existenz von Kern- und teilzeitarbeitenden Randbelegschaften, ebenso wie sie die Tendenz zur weitergehenden Spaltung der Belegschaften verstärkt.

Motivationsinstrument. Den Zugang dazu in Aussicht zu stellen dient aber angesichts einer strikt vertikalen Hierarchie formal geregelter Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche und kaum vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten zugleich als Disziplinierungsinstrument: Über die (jenseits des als selbstverständlich vorausgesetzten und informationstechnisch wie sozial kontrollierten Abarbeitens der vorgegebenen Anrufvolumina vorgenommenen) Bewertung des *Arbeitserfolgs*, also anhand der mittels Vertragsabschlüssen belegbaren Rate der Transformation von Kundenkontakten in Dienstleistungskontrakte, regelt sich der Zugang in solche Projekte. Den unmittelbar vorgesetzten jeweiligen Teamleitern kommt in diesem Zusammenhang eine starke Stellung zu, womit sich nicht selten ein Verhältnis persönlicher Willfährigkeit der Agenten zu ihnen einstellt.

3) Die Qualität des sozialen Zusammenhalts unter der üblicherweise in Teams organisierten Belegschaft variiert zwischen rein formalen Zusammenschlüssen auf der einen und gemeinschaftlichen Gruppenstrukturen auf der anderen Seite. In kleineren Call Centern und in räumlich eng verbundenen Teams dominiert ein enger Zusammenhalt zwischen den Agenten; und der Teamleiter in diesen Teams ist ein *primus inter pares*. Bei rein formaler Teambildung herrschen stärker hierarchieorientierte Steuerungsmodelle vor. Die innerbetriebliche Kommunikation passt sich diesen Strukturen an. Sie ist formal generell top-down organisiert und fungiert als reines Informationsmedium, lässt aber in unterschiedlichem Maß informelle Strukturen zu, die einer interaktiven Kommunikation förderlich und einem verbesserten Arbeitsklima dienlich sind. Zugleich erleichtert dies dem Management den Zugriff auf die Kommunikationserfahrung der Arbeitenden.

4) Im Hinblick auf die Zielvorgaben und die Kontrolle der Arbeitsleistung agiert das Management überwiegend vertriebsorientiert. Auch wenn die *formale Arbeitsleistung* der Einzelnen permanent anhand unterschiedlicher Parameter überprüft wird, steht der *Vertriebserfolg* als Ergebnis der Dienstleistungsproduktion letztlich im Zentrum der Bewertung der Arbeitskraft. Die nicht unerheblichen variablen Lohnbestandteile sollen demgemäß eine Orientierung an hohen Abschlussraten befördern. Die Bemessungsgrundlagen dafür werden mit dem Verweis auf den Markt extern legitimiert und zugleich als Instrument des Konkurrenzkampfes betont. Leistungsanreize

verwandeln sich so in permanenten Leistungsdruck (vgl. Voss-Dahm 2003; Pohlmann/Grewer 2003). Dabei reduzieren sich die Vorgaben auf ein unbestimmtes, gerade dadurch aber die Selbstkontrolle der Arbeitenden stimulierendes „immer mehr“.

Nicht nur die reine Anzahl der Gespräche (bei der Telefonauskunft immerhin ca. 50 Gespräche in der Stunde) legt nahe, im Zusammenhang mit Call Centern von einer „assembly line in the head“ (Taylor/ Bain, 1999, S. 101) zu sprechen. Auch die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen zeigen Parallelen zu tayloristisch-fordistischen Prinzipien betrieblicher Herrschaft. Die Zerstückelung von qualitativ unterschiedlichen Kundendialogen in quantitativ bemessene Kommunikationseinheiten erlaubt es, die systemgerechte Standardprozedur als Kern des Kundenservices zu etablieren und die Variabilität der Dienstleistung deutlich zu reduzieren.⁵ Die bis auf den einzelnen Kundenkontakt rückführbare Durchdringung mit quantitativen Messpunkten zeugt von einer hohen Kontrolldichte, die der oftmals beschworenen Autonomie in der Dienstleistungsarbeit entgegensteht. Inhaltliche Interpretationen der Kennziffern durch das Management begründen als notwendig erachtete arbeitsorganisatorische Veränderungen, oftmals ohne die Erfahrung der front-line-worker zu berücksichtigen.

Personenbezogene Dienstleistung gerinnt, bei aller Variabilität der Einzelgespräche, zu einem in den Planungsabteilungen weitgehend vorstrukturierten Produkt – auch dies eine Parallele zur konventionellen Fließbandproduktion. Standardisierung greift zunächst auf Seiten des Dienstleistungsproduktes, in der Folge aber auch in der Arbeitsausführung um sich. Arbeitende können lediglich auf Standardlösungen zurückgreifen, die kaum noch individuelle Bearbeitung erlauben. Allenfalls verbale Kreativität wird zugelassen, soweit die Agenten damit Standardlösungen rhetorisch in ein gutes Licht setzen können. Insoweit damit Authentizität, Hinwendung, Betreuung und ähnlich positiv konnotierte Gefühle erzeugt werden, handelt es sich offensichtlich um ein (lebensweltlich fundiertes) Korrektiv zur standardisierten Produktpalette. Den Kunden wird damit die Realität der prozessoptimierten Interaktion geschönt und die von

⁵ Diese Logik befördert Tendenzen, Kunden zu Konsumarbeitern zu transformieren, die an einem Ende des Fließbandes Teile der Dienstleistung selbst erbringen (vgl. Voß/ Rieder 2005).

ihnen erwartete Individualität des Services vorgegaukelt. Unter dem generellen Ziel rationalisierter Bearbeitung kontraktororientierter Interaktionen besteht damit ein funktional notwendiger betrieblicher Bedarf an subjektivierter Arbeit.

Für die Kapitaleseite ist der ideale Zustand einer subjektlosen, durchtechnisierten Dienstleistungsproduktion aufgrund beschränkter technologischer Möglichkeiten in Kombination mit mangelnder kultureller Akzeptanz auf absehbare Zeit unerreichbar. Zu Beginn des Call-Center-Booms war es aber Leitlinie, Call-Center-Mitarbeiter mit rigiden einheitlichen Verhaltensregeln zu steuern, um sich so dem Ideal anzunähern. Dies hat sich in der Praxis kaum bewährt. Daher wird den Arbeitenden seit einiger Zeit zunehmend zugestanden, in „kontrollierter Autonomie“ (Wolf 1999) Dialog und Dienstleistung partiell eigenverantwortlich arbeitsorganisatorisch auszugestalten. Mit allgemeinen Leitlinien der Gesprächsführung in Verbindung mit Kennziffersystemen wird die Gestaltung der konkreten Dienstleistung vom Management gerahmt, in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung des einzelnen Gesprächs aber im Unbestimmten gehalten. Das Zugeständnis definierter Freiräume geschieht in der Erwartung eines flexiblen und der jeweiligen Situation angepassten Engagements der Arbeitenden. Ihr faktisches Handeln ist, vor allem bei ausbleibendem Erfolg, allerdings immer ex post durch entsprechende Kontrollinstanzen sanktionierbar.

Neben den sprachlichen Freiheiten im direkten Dialog ist dies insbesondere im Hinblick auf das betriebliche Wissensmanagement zu beobachten: Tendenziell ziehen sich Betriebe aus Kostengründen auf die Bereitstellung der unbedingt erforderlichen Kontextinformationen zurück. Die Beschaffung von peripherem Kontextwissen dagegen obliegt allein den einzelnen Mitarbeitern. Die Sicherung beruflicher Expertise wie der Dienstleistungsqualität liegt damit in weiten Teilen bei den Arbeitenden selbst. Technische wie soziale Kontrollmechanismen sichern den unmittelbar auftragsbezogenen Erfolg dieser Form der Wissensaneignung ab. Faktisch existiert damit ein reduziertes System einer betrieblichen Weiterbildung, in der einseitig notwendige Produkt- und Prozessinhalte, nicht aber darüber hinaus gehende Qualifikationsmaßnahmen geleistet werden.

Neben den bisher genannten Eigenheiten ist für viele Call Center insgesamt eine Führungskultur kennzeichnend, die weitgehende kennzifferndefinierte Globalziele

voranstellt, ohne alle Einzelheiten des Arbeitsvollzugs zu berücksichtigen. Funktional wird der Arbeitsprozess daher erst durch eigenständige strukturierende Leistungen der arbeitenden Subjekte (vgl. Kleemann et al. 2002). Als Freisetzung der Subjekte aus fremdbestimmten Arbeitszusammenhängen gepriesen, geschieht letzten Endes ein Rückzug des Managements aus der ureigenen Aufgabe der Arbeitsorganisation bei Konzentration auf Ergebnisvorgabe und -kontrolle. Dass dabei konkrete Direktiven unterbleiben und auf eine (gerahmte) Selbststeuerung gesetzt wird, erhöht die Flexibilität, indem statische Befehlsketten reduziert werden. Insofern handelt es sich um eine Freigabe von ausschließlich solchen Steuerungsbereichen, die top-down zu organisieren als kontraproduktiv angesehen wird.

Diese Managementpraktiken bedeuten eine Akzentverschiebung. Wurde schon vormals in funktionalistischer Manier mehr oder weniger am Regelwerk Taylors vorbei auf subjektive Fähigkeiten der Arbeitenden zurückgegriffen, so geschieht dies unter dem Zeichen subjektiver Arbeit nun explizit und als ständige Anforderung: „die gezielte betriebliche Nutzung der Subjektivität der Arbeitenden wird offiziellisiert“ (Kocyba 2005, 80). Dazu greift das Management auf unterschiedlichste motivationale Techniken zurück: von der kennziffernbasierten Kontrolle über variable Entgeltsysteme bis hin zu vergemeinschaftenden Techniken (vgl. Kleemann/ Matuschek). Neben Belobigungen wird auch auf Effekte wie Skandalisierungen (vermeintlich unzureichender Leistungen) und öffentliche Verpflichtungen der Mitarbeiter gesetzt, die repressiven Charakter haben. Angesichts volatiler Märkte versprechen Flexibilitätsfortschritte durch Subjektivierung einen Wettbewerbsvorteil. Den eindeutig erscheinenden Kennziffern steht die (kontrollierte) Unbestimmtheit des Arbeitshandelns zur Seite – in der Tendenz interessiert nur, was als Arbeitserfolg abzurechnen ist; die Arbeitsleistung verschwindet dahinter.

Im Mittelpunkt all dieser Bemühungen stehen die zum dominanten Fokus des Managementhandelns avancierten Accounting-Konzepte (vgl. dazu Schmidt 2005; Vormbusch 2005). Dem liegt eine Rationalisierungsperspektive zu Grunde, mit der die marktzentrierte Ausrichtung einzelner Arbeitsplätze befördert wird. Partizipative Elemente, wie sie in Selbstverwirklichungs- bzw. Humanisierungs-Debatten noch zentral waren, sind dieser Form der Vernutzung subjektiver Kompetenzen fremd. Im

Zielen auf die Aktivierung von partiellen Fähigkeiten von Arbeitendendokumentiert sich eine Ideologisierung der Subjektivität der Arbeitenden (vgl. Kleemann et al. 2002), indem das Management auf positiv besetzte Leitbilder (wie Eigenständigkeit, Authentizität, Kreativität) rekurriert, die aber im betrieblichen Interesse kanalisiert und instrumentalisiert werden. Subjektpotenziale sollen also zur Entfaltung gebracht und gleichzeitig zugerichtet werden. Letztlich vollzieht sich eine „entsubjektivierende Subjektivierung“: Mehr als bislang üblich sollen ausgewählte und eingrenzbar personale Qualitäten der Arbeitenden in die Arbeit eingebunden werden, die (ganze) Person des Arbeitenden mit ihren lebensweltlichen Bedürfnissen aber nach wie vor außerhalb der Erwerbssphäre verbleiben.

Gleichwohl könnte diese modernisierte Form des Taylorismus, die eine vermehrte Eigenständigkeit der Subjekte induziert, auch emanzipatorisches Potenzial haben, und das Management könnte die Geister, die es rief, nicht wieder los werden. Möglich ist, dass die Arbeitenden die Leitlinien des Managements wider Erwarten ernst nehmen und die Einhaltung formal vorgegebenen Standards etwa bezüglich der zu erbringenden Dienstleistungsqualität gegenüber dem Management einfordern. Allerdings sind solche Formen des impliziten Widerstands anders als offen ausgetragene Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit ihrerseits prinzipiell ausbeutbar – was wiederum auf die Widersprüchlichkeit des Prozesses der Subjektivierung von Arbeit verweist. Dem soll im Folgenden ausführlicher nachgegangen werden.

2. Selbstorganisation mit Folgen: Einforderungen der Subjekte

Dass die skizzierten Prozesse von den arbeitenden Subjekten internalisiert und in ihr alltägliches Handeln eingebettet werden, ist viel beschworene Erkenntnis in der arbeitssoziologischen Diskussion. Sie werden als eine in ihren Ergebnissen ambivalent einzuschätzende Entwicklung (vgl. Kocyba 2000) angesehen, die „riskante Chancen“ (Lohr/ Nickel 2005) eröffnet. Der Prozess der Internalisierung des Marktes (Moldaschl/ Sauer 2000) und Subjektivierung von Arbeit verlaufen jedenfalls nicht bruchlos und frei von Widersprüchen:

- 1) Call Center sind häufig Ausgründungen, in die zuvor im Mutterunternehmen beschäftigte Fachkräfte bei reduzierter Entlohnung verschoben werden. Angesichts

einer damit verbundenen manifesten Degradierung halten solche Arbeitende strikt an ihrem erworbenen beruflichen Status und ihrer Berufsidentität fest. Zugleich legen sie in der Erwerbsdimension einen realitätsbezogenen Pragmatismus an den Tag: Sie „wählen“ zwischen den Übeln der Arbeitslosigkeit und einer unterqualifizierten Tätigkeit Letzteres. Dabei werden innerbetriebliche und gesellschaftliche Wahrnehmungen von Call-Center-Arbeit reflektiert und die eigene Tätigkeit als Call-Center-Agent als Sackgasse, Sprungbrett oder Zwischenlösung bewertet. Der Rückgriff auf fachliche Expertise der grundständigen Ausbildung bezieht auch andere als marktförmige Kriterien (z.B. moralisch vertretbares Handeln als Techniker) ein. Dies kann (insbesondere in berufsbio-graphischer Langfristperspektive) zu einer eigenständigen Bewertung betrieblicher Ziele führen: wenn die Arbeitenden, die betrieblichen Ziele ernst nehmend, ihre berufsfachlichen Standards in die Arbeit einbringen und nachhaltige Dienstleistungen als Qualitätsmerkmal der eigenen Arbeit reklamieren. Auch wenn ihre Durchsetzungsmacht beschränkt ist, erzeugen die gegensätzlichen Orientierungen (Kosteneffizienz vs. Nachhaltigkeit) latente Konflikte und setzen das Management in ungewohnten Rechtfertigungszwang (zur Legitimation des Marktregimes vgl. Menz 2005).

2) Im Hinblick auf die Arbeitsorientierung der Agenten spielt angesichts kommunikativer Zumutungen von Kundenseite die nachhaltige Sicherung der eigenen Würde und persönlichen Integrität eine große Rolle. Daran entzündeten sich Aushandlungen mit dem Management um die Qualitätskriterien der Dienstleistungserbringung, aber auch um die Belastungen der auf Dauer monotonen Kommunikationsarbeit. Die eingebrachten Qualitätsstandards beruhen häufig auf informellen Situationsdefinitionen gemeinsam mit den Kollegen des eigenen Teams und stellen kollektive Ansichten dar. Aufforderungen des Managements zur erhöhten Leistungsbereitschaft beziehen sich dagegen zumeist in vergleichsweise abstrakter und ideologisierender Manier auf das Unternehmen als Ganzes in seiner Marktposition. Damit existieren in gewisser Weise betriebliche Parallelwelten, die erst zu einer produktiven Koexistenz finden müssen. Eine auf erhöhte Motivation zielende, aber bloß abstrakt bleibende Vergemeinschaftung per Teambildung, ist jedenfalls zum Scheitern verurteilt (vgl. Kleemann/ Matuschek 2003).

3) Die Arbeitspraktiken changieren zwischen dem Befolgen der arbeitsorganisatorisch gesetzten Vorgaben und kreativen Abwandlungen (v.a. im Kundenkontakt), mit denen betriebliche, aber auch individuelle Ziele durch die Subjekte verfolgt werden. Insoweit informelle Übereinkünfte eigensinnige und zum Teil deviante Praktiken tolerieren, zieht sich „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl/ Sauer 2000, vgl. auch Wolf 1999) auf eine beobachtende, allenfalls nur ex post sanktionierende Ebene zurück. Kann der betriebliche Rahmen dermaßen als individuelles Handlungsfeld genutzt werden, weiten die Subjekte diese Autonomie über den vom Unternehmen intendierten Bereich aus. Indem sie auf diesem Wege ihren eigenen Arbeitsstil (vgl. Kleemann / Matuschek 2001; Matuschek u.a. 2002) und eigene Werte und Vorstellungen einbringen, positionieren sich die Einzelnen gegenüber allen anderen Personen als eigenwillige Akteure im Handlungssystem betriebsförmiger Arbeit, den „communities of coping“ (Korczynski 2003). Auch wenn sie dies nicht auf gleicher Augenhöhe mit Vorgesetzten vermögen (vgl. zu solcher Ungleichheit der Akteure Crozier/ Friedberg 1993), zielt diese Positionierung darauf, unter den gegebenen Bedingungen ein auf sich selbst bezogenes stimmiges Verhältnis von betrieblichen Anforderungen und individueller Entäußerung zu finden.

4) Im Hinblick auf Dienstleistungsorientierung und Kommunikationsarbeit nutzen die Subjekte ihre exklusive Position an der Grenzstelle und enactieren in doppelter Hinsicht ihren Expertenstatus: *Intern* kommunizieren sie Ansprüche der Kunden in den Betrieb und nutzen diese zugleich als Argument für eine veränderte (i.e.S. weniger vertriebsorientierte) Kommunikationsarbeit. *Extern* konstituieren sie die Kunden als Laien und etablieren so ein hierarchisches Gefälle zu den Kunden, um vor eventuellen Zumutungen geschützt zu sein. Die Aushandlungen mit den anderen betrieblichen Akteuren fortsetzend, gelingt es ihnen hier, die eigene Akteursmacht auszudehnen und eigene Vorstellungen (z.B. Sprachstil) einzubringen. Zugleich erzielen sie einen Schutz vor psychosozialen Belastungen. Die Kommunikation gewinnt dadurch für die Arbeitenden einen zu beiden Seiten (Betrieb und Kunden) wichtigen Wert, indem sie von einer Aufgabe zu einem strategischen Faktor aufgewertet wird. „Reden kann jeder – kommunizieren nicht“ könnte das Credo dieser elitären Auffassung von der eigenen Arbeit als Kommunikationsexperten lauten. Damit definieren sich die Arbeitenden

weniger als Ausführende betrieblicher Vorgaben, sondern als flexible Interpreten des unternehmerischen Willens in wechselnden Situationen.

Mit den auf die Person bezogenen Aneignungsweisen und den Einforderungen an die Arbeit finden Qualitäten und Kompetenzen Einzug in den Arbeitsprozess, die in den Personen verankert sind. Darauf hat das Management mit der Aussicht, Commitment zu produzieren, zu reagieren und entsprechende die individuelle Befindlichkeit berücksichtigende Führungsstile zu etablieren. In der Perspektive der Subjektivierung von Arbeit (vgl. dazu Kleemann et al. 2002, Lohr/ Nickel 2005; AG SubArO 2005) gewinnt damit im Hinblick auf die handelnden Personen insbesondere die *reklamierende Subjektivität* (vgl. Kleemann et al. 2002) einen zentralen Stellenwert: die Arbeitenden erheben eigene Qualitätsmaßstäbe, übertragen Standards der Kundenkommunikation auf die eigene Situation und leiten daraus Ansprüche ab, pochen auf ihre authentisch erprobte Expertise in der Kritik managementseitiger Entscheidungen u.a.m. Insgesamt zielen die Ansprüche darauf, als Person ernst genommen zu werden und die eigenen Erfahrungen in den Prozess des Arbeitens einbringen zu können, ohne als bloß Ausführende bewertet zu sein.

3. Subjektivierte Taylorisierung –Schlussfolgerungen zum Wandel der Arbeit

Derartige Ansprüche als Person ernst genommen zu werden, sind aber von den Betrieben instrumentalisierbar. Es kann daher nicht verwundern, dass der Terminus Subjektivierung, von einer analytischen Kategorie zum positiven Leitbild umdefiniert, bereits Eingang in die Managementliteratur und den betrieblichen Alltag gefunden hat (vgl. Kocyba 2005). In der Praxis verschmelzen solche auf die Subjektivität der Arbeitenden zielenden Führungsstrategien des Managements mit ‚klassischen‘ Prinzipien des Scientific Management: Die tayloristische Trennung von Planung und Ausführung und die rigide Überwachung der Arbeitsausführung durch das Management bleiben unverändert bestehen. Dagegen wird der klassische tayloristische Modus der Kontrolle von Arbeit an einer zentralen Stelle geöffnet – und gewissermaßen auf höherer Ebene wieder geschlossen: Die *Öffnung* bezieht sich auf das tayloristische Prinzip der präzisen Vorgabe genauer Schritte des Arbeitsvollzugs, das im Kontext der Kommunikationsarbeit nur begrenzt praktikabel erscheint und durch Rahmenvorgaben

ersetzt wird. Diese sollen die Arbeitenden in begrenzter Weise selbstorganisiert und individuell unter Einbringung ihrer Subjektivität ausfüllen. Die *Schließung* auf höherer Ebene vollzieht sich über eine Kontrolle sowohl der Performanz der Call-Center-Agenten im Kundenkontakt (entlang vorgegebener Leitlinien für die Ausgestaltung der Kundenkommunikation) als auch der objektivierbaren Arbeitsergebnisse (entlang von Kennziffern), die gewährleistet, dass die Agenten ihre Subjektivität im Sinne der Unternehmensziele einsetzen. Insgesamt scheint diese Form der Organisation des Arbeitsprozesses in Call Centern mit dem Terminus *subjektivierte Taylorisierung* am treffendsten charakterisierbar.

Subjektivierte Taylorisierung beschränkt sich bezüglich der konkreten Arbeitsausführung also auf die Formulierung von Globalzielen und Rahmen, die allerdings im Ergebnis noch individuell kontrollierbar und sanktionierbar sind. Den Arbeitenden wird zwar das Handwerkszeug zur Verfügung gestellt; wie sie damit umgehen, ist ihnen in einem begrenzten Rahmen selbst überlassen. Die Befähigung, die aufgetragenen Aufgaben auch zufrieden stellend zu bewältigen, ist insofern ebenfalls von den Arbeitenden selbst aufrecht zu halten, als sie sich peripheres Produkt- wie Prozesswissen aus bereitgestellten Informationspools oder externen Quellen selbst beschaffen müssen. Steuerbar ist dies alles durch kennzifferngestützte Kontrolle, die um soziale Kontrollmechanismen innerhalb der teamförmigen Struktur noch erweitert wird. Zusammen erzeugen sie ein ständiges Interventionsrecht des Managements.

Dem Zwang, die zugemuteten Freiräume auszufüllen, steht bei Mitarbeitern der Wunsch danach zur Seite, ‚interessante‘, d.h. weniger repetitive Tätigkeiten auszuführen, an arbeitsorganisatorischen Entscheidungen beteiligt zu werden und sich mit der Arbeit identifizieren können. Vor dem Hintergrund der eigenen beruflichen Erfahrungen werden dementsprechende Forderungen an den Betrieb gestellt und zum Teil moralökonomisch untermauert. Soweit diesen Anliegen aus subjektiver Sicht entsprochen wird, ist die Bereitschaft groß, auch Mehrarbeit zu leisten. Offensichtlich kompensiert die in den Augen der Belegschaften erhöhte Qualität die Motivation zur Arbeit, auch über vertraglich fixierte Volumina hinaus. Insgesamt ist dies als ein Prozess des Ausbalancierens eigener Ansprüche an die Arbeit zu verstehen, der ein hohes Maß an Sinnstiftung transportiert.

Hier liegt nun auch eine Krux subjektiver Taylorisierung: Indem subjektive Leistungen in der Arbeitspraxis gefordert und gefördert werden, erscheint diese Entwicklung als tendenziell unwiderrufbar. Insoweit Arbeitende dies als Abbau reglementierender Beschränkungen begrüßen und eine Bereitschaft entwickeln, immer weitere dieser Qualitäten dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, hat dies zwei Konsequenzen: Einerseits wird die Unschärfe der Arbeitsorganisation ebenso wie die mannigfaltigen Kontrollen zunehmen; andererseits können die Arbeitenden positive Erfahrungen mit selbstorganisierter Arbeit nicht gänzlich negieren. Dies deutet eine spiralförmige Bewegung zugunsten subjektiver Arbeit an, deren Beschleunigung in den Händen des Managements liegt, insoweit mit der individuellen Zuschreibung von Arbeitsleistung und daraus resultierenden materiellen wie immateriellen Benefits tendenziell eine Entsolidarisierung und Vereinzelung der Arbeitenden einher geht. Im Zuge der Vermarktlichung des einzelnen Arbeitsplatzes kommt der individuellen Selbstoptimierung bei einem nicht geringen Teil der Belegschaften eine höhere Wertigkeit zu als kollektiven Interessen und werden kollektive Vertretungsformen als der eigenen Produktivität hinderliche Begrenzungen aufgefasst.

Wenn auf der einen Seite Betriebe rigide Steuerungsmechanismen zu Gunsten eines kontrollierten Selbstmanagements der Beschäftigten abbauen und auf der anderen Seite Subjekte sich vermehrt in ihre Arbeit einbringen wollen, dann liegt es nahe anzunehmen, dass diese Prozesse nicht isoliert voneinander verlaufen, sondern sich vielmehr verzahnen. Und in der Tat ist es so, dass in den vergangenen Jahrzehnten vielerorts die Defizite eines rigiden Taylorismus bemerkt wurden und anderen Führungspraktiken Platz gemacht haben, und zugleich die Ansprüche an eine als befriedigend erlebte Arbeit gestiegen sind.

Mit den Topoi der Entgrenzung bzw. Subjektivierung von Arbeit sind diese Entwicklungen begrifflich benannt. Entgrenzungen manifestieren sich auf vielerlei Ebenen, und es wird u.a. von sozialen, sachlichen, zeitlichen, räumlichen und emotionalen Entgrenzungsphänomenen berichtet (vgl. dazu Gottschall/ Voß 2003; Kratzer 2003; Minssen 2000, Voß 1998). Die Auflösung von Begrenzungen und Regularien der Arbeit gehen mit der Subjektivierung von Arbeitspraxis einher. Dieser Begriff bezeichnet die verstärkte Einbeziehung personaler Qualitäten, zu denen etwa soziale, kommunikative und emotionale Kompetenzen, die Fähigkeit zur

Selbstorganisation etc. (vgl. den Überblick bei Kleemann et al. 2002; Kropf 2005; Traue 2005) gehören. Beide Begriffe haben sich mittlerweile in der Arbeitssoziologie etabliert und können auf eine Reihe empirischer Belege verweisen.

Umstritten ist jedoch nach wie vor, *welche* Arbeitenden und Branchen *wie* von den Veränderungen betroffen sind (vgl. zusammenfassend: Dörre/ Röttger 2003) und wem sich dies eher als Verlust von Sicherheit oder als Zugewinn an Autonomie darstellt. Als relativ weit fortgeschritten werden Prozesse der Subjektivierung und Entgrenzung in höher qualifizierten bzw. akademischen und künstlerischen Berufen eingeschätzt. Hier gehören Selbstorganisation und Eigenkontrolle seit langem zum Berufsbild, wenn auch in spezifischen Berufen unterschiedlich stark ausgeprägt und zum Teil mit Prekarisierungsfolgen behaftet. Andererseits werden Tendenzen der Re-Taylorisierung ausgemacht und insbesondere ein Abbau partizipativer Elemente beobachtet (vgl. Bosch 2000). Mithin ist davon auszugehen, dass es verfehlt wäre, eindeutige und unumkehrbare Trends anzunehmen. Dies bedeutet auch, überzogene Dramatisierungen zu vermeiden und die zum Teil widersprüchliche Pluralität von Entwicklungen zum Ausgangspunkt der Analyse zu machen.

Die Diagnose einer subjektivierten Taylorisierung von Dienstleistungsarbeit nimmt diesen (methodischen) Ausgangspunkt. Wie dargestellt, werden darin vom Management probate Mittel der fremdbestimmt-industriellen Arbeitsorganisation mit positiven Effekten einer verstärkt selbstorganisierten Arbeit vereint. Es handelt sich hierbei nicht um ein ausbalanciertes Erproben neuer Formen effizienterer Arbeitsorganisation, sondern um eine kontrollierte Öffnung, die gleichwohl wesentliche Leitlinien des Taylorismus beibehält. Kleinteilige Kontrollmechanismen wirken ebenso fort wie hoch arbeitsteilige Prozesse, die eingeforderten personalen Kompetenzen der Person sind nur in ihrer für den Dienstleistungsprozess funktionalen Qualität relevant und erwünscht. Die damit einher gehende Flexibilisierung der Arbeitszusammenhänge stellt gleichsam eine modernisierte Betriebsführung dar. Flecker (2005) hat darauf hingewiesen, dass nicht nur eine Reaktion auf veränderte Bedingungen in Käufer- und Absatzmärkten, sondern auch als Auswirkung gestiegener Renditeerwartungen von Aktionären und letztlich auch als Machtfrage in den Arbeitsbeziehungen zu verstehen ist.

Nimmt man mit Sauer (2003) an, dass die Entwicklungen im Bereich der Dienstleistungsarbeit nicht nur für diese selbst, sondern für einen Formwandel der

gesellschaftlichen Verfasstheit von Arbeit insgesamt stehen, dann deutet sich mit der subjektivierten Taylorisierung nunmehr auch in mittelqualifizierten Tätigkeiten eine vorgeblich marktbezogene Öffnung für arbeitsorganisatorische Vorgaben an. Damit dürften entsprechende Anforderungen breitere Beschäftigtengruppen erfassen, als dies bisher der Fall gewesen war. Die Qualität subjektivierter Taylorisierung besteht nun nicht nur darin, den Subjekten mehr Freiräume (insbesondere kommunikativer Art) zuzugestehen oder teamförmige Rituale in die Führungskultur aufzunehmen. Die transformatorische Kraft, die dem subjektivierten Taylorismus innewohnt, ist eher auf der ideellen Ebene zu erkennen: Ganz offensichtlich können Manager mit dem Hinweis auf erforderliche personale Kompetenzen erfolgreich an emanzipatorische Diskurse anschließen, faktisch damit aber erhöhten Anforderungen und einer fortgeschrittenen Entgrenzung insbesondere der Sphären von Arbeit und Leben den Weg bereiten. Zugleich findet in der Konzentration auf den Erfolg eine Entkopplung von Leistung und Entlohnung statt, die einer marktzentrierten Wettbewerbsgedanken bis auf den einzelnen Arbeitsplatz herunter bricht.

Dergestalt flexibilisierte, d.h. in der Regel ausgeweitete Verfügungsgewalt über den Faktor Arbeit manifestiert ein tiefer gehendes Herrschaftsverhältnis, das eine spezifische Form der Entfremdung hervor bringt: Indem personale Kompetenzen entäußert werden, entfremden sich die Arbeitenden nicht nur vom Produkt und von der Tätigkeit, sondern partiell auch von ihren ureigenen individuellen Qualitäten, die sie als Person ausmachen. Und paradoxer Weise gilt: je weiter sich die Arbeitenden einbringen, desto mehr laufen sie Gefahr, stärker entfremdet zu werden.⁶ Die zunächst allein im Sinne von *Einforderungen* der Subjekte gegenüber der Arbeit gefasste „normative Subjektivierung der Arbeit“ (vgl. Baethge 1991) wird zum expliziten normativen Anforderungsprofil: Der eigene Wunsch danach, bei der Arbeit Spaß zu haben, verkehrt sich nun in die Aufforderung von außen, mit Spaß bei der Arbeit zu sein.

Mit der vom Management geforderten (und kontrollierten) Selbstorganisation der Arbeitenden scheinen aber auch veränderte Erwartungen der Beschäftigten an

⁶ Der Aspekt emotionaler Beteiligung in der Kommunikation spielt hier die vermutlich wichtigste Rolle, wenn Emotionen durch den Beruf zur funktional einsetzbaren Größe werden. Ebenso dürfte das Problem der reduzierten Rollendistanz dazu gezählt werden (vgl. Krömmelbein 2005).

Partizipation einher zu gehen. Die Beschäftigten beanspruchen etwa Mitsprache bei Planung und Kontrolle oder fordern vom Unternehmen bei gleichzeitiger Akzeptanz seiner Flexibilitätsvorstellungen eine entsprechend flexible Berücksichtigung eigener individueller Wünsche. Hier deutet sich eine unintendierte Folge der unternehmensseitig forcierten partiellen Subjektivierung an: Freigesetzt wird tendenziell die ganze Persönlichkeit – zumindest aber mehr Anteile, als vom Management wirklich gewünscht. Der Prozess der Subjektivierung von Arbeit entwickelt also eine gewisse Eigendynamik, die mit der manageriellen Zielsetzung, Subjektivität ausschließlich im betrieblichen Verwertungsinteresse zu nutzen, nicht immer kongruent ist. Vielmehr eröffnet sich ein neuartiges „contested terrain“, über dessen konkrete Ausgestaltung implizite oder explizite Aushandlungen zwischen Management und Arbeitenden entscheiden.

Die Beibehaltung des tayloristischen Grundgerüsts aus Kontrolle und Entlohnung ist in diesem Zusammenhang nicht als bloßes Überbleibsel überkommener Managementpraktiken anzusehen. Vielmehr dient dieses als eine Art vorgezogener Schutzwall gegenüber den von Baethge (1991) vermuteten emanzipatorischen Potenzialen einer Subjektivierung von Arbeit: Qualitativ wie quantitativ belastende Arbeit unter den Bedingungen eines personalisierten Wettbewerbs dürfte es zumindest erschweren, kollektive Forderungen nach wirklicher Autonomie zu stellen. Die rigiden Vorgaben dienen so in gewisser Weise der Domestizierung subjektivierter Arbeitender.

Die Dominanz der Kennziffern als Kontrollinstanz in Verbindung mit direkter und bewusst als Sozialtechnologie eingesetzter Konkurrenz zwischen den Arbeitenden sowie der Anforderung an eine permanente Optimierung und Steigerung der eigenen Arbeitsleistungen befördert tendenziell eine Vereinzelung der Arbeitenden, die sich dem schwerlich mit dem Verweis auf erbrachte „hinreichende“ Arbeitsergebnisse entziehen können. Auch teamförmige Strukturen dienen als wechselseitige Kontrollinstanz der Arbeitenden. Etabliert hat sich eine vom realen Arbeitsprozess entkoppelte Ideologie der ständigen Optimierung (vgl. Bröckling 2007), die das Halten eines Niveaus als Stillstand abwertet. In dieser Kultur sind die Einzelnen aufgefordert, sich permanent selbst zu optimieren und an der Verbesserung ihrer Leistung zu arbeiten. Teile der Arbeitenden haben sich diese Ideologie zu eigen gemacht und profitieren von Ausschüttungen, Sonderprämien etc., an denen der eigene Erfolg materiell spürbar wird.

Andere bringen sich durch eigene Leistungsvorstellungen ein (vgl. dazu auch Menz 2005). Gelegentlich sind daher Entsolidarisierungstendenzen zu verzeichnen, die von Konflikten zwischen Kollegen bis hin zur Infragestellung begrenzender betrieblicher Vereinbarungen reichen. Instanzen der Interessenvertretung sehen sich hier vor die Herausforderung gestellt, divergierenden Interessen der Beschäftigten entsprechen zu müssen. Gelingt dieses nicht, ist ein Machtverlust kollektiver Gremien zu Gunsten individualisierter Aushandlungen zu erwarten. Auf lange Sicht könnten damit Pfade hin zu einem atomisierenden Kapitalismus geebnet werden, in dem isolierte Einzelkämpfer um Arbeitsaufträge ihres Arbeitgebers konkurrieren müssen und so zum „Spielball der Gelegenheitsstrukturen“ (Wagner 2005, 177) werden. Prekarität dürfte dann zur Normalität subjektiviert Arbeitender gehören (vgl. Dörre 2005). Dass damit Herrschaft stabilisierende Folgen einhergehen, dürfte evident sein und von Managern als natürliche Begrenzung allzu subjektivierter (und mithin emanzipatorischer) Ansprüche durchaus begrüßt werden. Immerhin könnte mittels solcher Konkurrenzen auch Entspannungen auf dem Arbeitsmarkt begegnet werden, dessen gegenwärtige Konstitution Gelegenheit bietet, Deregulierungen und Flexibilisierungen durchzusetzen. Insofern sollte man skeptisch sein, was die ausschließlich positive Rolle des Prozesses der Subjektivierung für die Hervorbringung einer humaneren Arbeitswelt betrifft.

Literatur:

- AG SubArO (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit. In: W. Zapf (Hg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt/ Main 1990 (S. 260 – 278). Frankfurt a. M. / New York: Campus.
- Baukowitz, Andrea/ Boes, Andreas (1996): Arbeit in der "Informationsgesellschaft". Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In R. Schmiede (Hrsg.), 129 – 157).
- Böhle, Fritz (1998): Technik und Arbeit. Neue Antworten auf "alte" Fragen. Soziale Welt 49 (3), 233 – 252.
- Bosch, Gerhard (2000): Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. Arbeit, 3, 175 – 190.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Crozier, Michel/ Friedberg Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a. M.: Hain.

- Dörre Klaus (2005): Prekäre Beschäftigung – ein unterschätztes Phänomen in der Debatte um die Marktsteuerung und Subjektivierung von Arbeit. In: K. Lohr/ H. M. Nickel (Hg.), 180 – 206.
- Dörre Klaus/ Röttger, Bernd (2003): Das neue Marktregime. Hamburg: VSA.
- Flecker, Jörg (2005): Interne Flexibilisierung – von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. In: M. Kronauer/ G. Linne (Hg.), Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität (S. 73 – 93). Berlin: edition sigma
- Gottschall Karin/ Voß G. Günter (Hg.) (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München/ Mering: Hampp.
- Holtgrewe, Ursula (2001). Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call Center als informatisierte Grenzstellen. In: I. Matuschek et al., S. 55 – 70.
- Joas, Hans (1992): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2001): Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informatisierter Arbeit. In: Matuschek et al. (2001): 257-279
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2003): Subjektivierung in Informatisierter Kommunikationsarbeit: Manufacturing Consent in High Quality Call Centern. In: K. Schönberger/ S. Springer (Hrsg.), Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in der entgrenzten Arbeitswelt (S. 117 – 142). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2008 [i.E.]): Informalisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In: Ch. Funken / I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), Digitalisierung der Arbeitswelt. Die Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, G. Günter (1999): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. Berlin: WZB (Discussion paper)
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: M. Moldaschl / G. G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit (S. 53 – 100). München: Hampp. [erweiterte Auflage 2003, S. 57 – 114].
- Kocyba, Hermann (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: U. Holtgrewe/ S. Voswinkel/ G. Wagner (Hrsg.), Anerkennung und Arbeit (S. 127 – 140). Konstanz: UVK.
- Kocyba, Hermann (2005): Selbstverwirklichungszwänge und neue Unterwerfungsformen. Paradoxien der Kapitalismuskritik. In: AG SubArO (Hg.), S. 79 – 93. Berlin: edition sigma.
- Korczynski, Marek (2003): Communities of coping: collective emotional labour in service work. Organization, 1, 55 – 79.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Krömmelbein, Silvia (2005): Kommunikation und abnehmende Rollendistanz. Zur Ambivalenz der aktiven Aneignung subjektiver Arbeitswelten. In: AG SubArO (Hg.), S. 183 – 201. Berlin: edition sigma.
- Kropf, Julia (2005): Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung. Auswirkungen von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen. München: Biblion.
- Lohr, Karin/ Nickel, Hildegard Maria (2005): Subjektivierung von Arbeit - Riskante Chancen. In: dies. (Hg), Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen (S. 207 – 239). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Matuschek, Ingo / Henninger, Annette / Kleemann, Frank (Hrsg.) (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - Theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

- Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank / Voß, G. Günter (2002): Personaler Arbeitsstil. Ein Konzept zur Untersuchung ‚subjektiverter‘ Arbeit. In: Moldaschl / Voß (2002): 219-238
- Matuschek, Ingo / Arnold, Katrin / Voß, G. Günter (2007): Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. München: Hampp
- Menz, Wolfgang (2005): Das Subjekt der Leistung und die Legitimität des Marktregimes. In: AG SubArO (Hg.), S. 95 – 116. Berlin: edition sigma
- Minssen, Heiner (2000): Begrenzte Entgrenzungen - Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred/ Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. H. Minssen (Hrsg.): 205 – 224.
- Moldaschl, Manfred / Voß, G. Günter (Hrsg.) (2002, 2. Aufg. 2005): Subjektivierung von Arbeit. München / Mering: Hampp
- Pohlmann Markus/ Grewer, Hans-Günter (2003): Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung. In: Pohlmann et al., 295 – 305.
- Pohlmann, Markus/ Sauer, Dieter/Trautwein, Gudrun/ Wagner, Angelika (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, Hans J./ Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Zeitschrift für Personalforschung, 11 (1), 30 – 53.
- Rammert, Werner (1992): Neue Technologien – neue Begriffe? Lassen sich die Technologien der Informatik mit den traditionellen Konzepten der Arbeits- und Industriosozologie noch angemessen erfassen? In: T. Malsch / U. Mill (Hg.), ArByte. Modernisierung der Industriosozologie? S. 29-51, Berlin: edition sigma
- Sauer, Dieter (2003): Einleitung: Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation. Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld. In: M. Pohlmann et al., S. 15 – 25)
- Schumann, Michael (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen 28, S. 103-112
- Schimank, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: R. Seltz/ U. Mill/ E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen (S.71 – 91). Berlin: edition sigma.
- Schmidt, Angela (2005): Rentiere ich mich noch? Activity Based Costing und seine Wirksamkeit im Tun der Beschäftigten. In: H. Wagner (Hg.), 131 – 153. Hamburg: VSA
- Schmiede, Rudi (1996) (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: edition sigma.
- Taylor, Frederic W. (1977, zuerst 1919): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: Beltz.
- Taylor, Phil/ Bain, Peter, (1999): „An assembly line in the head“: work and employee relations in the call centre. Industrial Relations Journal, 30 (2), 101 – 117.
- Traue, Boris (2005): Das Subjekt in der Arbeitsforschung. Subjekttheoretische Arbeitsforschung und Perspektiven ihrer wissenssoziologischen/ diskursanalytischen Erweiterung. Expertise im Auftrag des vom BMBF geförderten Projekts GENDA – Netzwerk Feministische Arbeitsforschung. Discussion paper 14/ 2005 <http://www.gendanetz.de/files/document56.pdf>
- Vormbusch, Uwe (2005): Das neue Alphabet des Kapitalismus: von A wie Audit bis Z wie Zertifizierung. In: H. Wagner, 87 – 112.

- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), 473-487.
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.
- Voß, G. Günter/ Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M.: Campus.
- Wagner, Hilde (2005): Die Macht der Zahlen. Neue Steuerung im Betrieb. In: dies. (Hg.), S. 87 – 112.
- Wagner, Hilde (Hg.) (2005): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA.
- Wallraff, Günter (2007): Undercover im Call Center. In: ZEITmagazin Leben Nr. 22 vom 24.05.2007 , S. 16-25 (s.a. <http://www.zeit.de/2007/22/Guenter-Wallraff>)
- Weltz, Friedrich (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: E. Hildebrandt (Hg.), Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, 85-97. Berlin: edition sigma
- Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot.