

# „Die Unternehmen

## wollen die Seele der Menschen“

**Industriesoziologe Voß über Verantwortung, Selbst-Ausbeutung und den**

### **Verlust von Privatleben**



**BZ:** Herr Professor Voß, seit einiger Zeit appellieren Politiker und Unternehmen an die Menschen in Deutschland, „Verantwortung“ zu übernehmen, vorzugsweise auch „Eigenverantwortung“. Sind die Deutschen verantwortungslos geworden?

**Voß:** Das hat damit nichts zu tun. Hinter dem Plädoyer für Eigenverantwortung verbirgt sich die Anforderung an die Menschen, in neuer Weise Aufgaben in der Gesellschaft zu übernehmen, sich verstärkt selber um Dinge in Arbeit und Privatleben zu kümmern, die ihnen früher abgenommen wurden. Für immer mehr Gruppen von Arbeitskräften im Betrieb heißt das zum Beispiel: Sie müssen immer weniger strikt von außen gesetzte, im Detail festgelegte Arbeitsschritte vollziehen. Gefordert ist stattdessen eine grundlegend verstärkte und aktive Selbst-Organisation der eigenen Arbeit. Nicht selten erhält man nur noch ein generell formuliertes Ziel, und muss selber sehen, wie man es erreicht.

**BZ:** Wie sieht das konkret aus?

**Voß:** Ein Beispiel ist die so genannte Vertrauensarbeitszeit, wie sie etwa bei IBM praktiziert wird. Dort erhält ein Team einen Projektauftrag, den es in einem selbst gesteckten Zeitrahmen erledigen muss. Im Sinne von: Wie sie die Arbeit machen ist gleich, Hauptsache das Ergebnis stimmt. Betriebliche Fremdkontrolle wird dabei ersetzt durch Selbstkontrolle. Die Stechuhr ist abgeschafft, ja sogar eine feste Urlaubsregelung. Die Arbeitnehmer erhalten „Zeitsouveränität“, mehr Verantwortung für sich und ihre Arbeit.

**BZ:**... und auch mehr Freiheit?

**Voß:** Scheinbar schon. Doch der Druck zur Erfüllung der Aufgaben gilt weiter und wird sogar stärker. Nur kommt der Druck jetzt nicht mehr direkt von außen, sondern wird mehr als bisher in die Arbeitnehmer hineinverlegt. Sie müssen den Zwang nun selber ausüben. Neue Freiheit und Selbstverantwortung führen in Kombination mit erhöhten Leistungsanforderungen dazu, dass die Arbeitnehmer häufiger als bisher unbezahlte Überstunden machen, Urlaub verfallen lassen, am Wochenende ins Büro kommen, Arbeit mit nach Hause nehmen - also insgesamt länger und härter arbeiten, ganz selbstverantwortlich und freiwillig. Kein Wunder, dass der Ausdruck „Selbst-Ausbeutung“ zur gängigen Floskel wird.

**BZ:** Das gilt doch aber nur für die kleine Gruppe der Hochqualifizierten und Führungskräfte in Boom-Branchen?

**Voß:** Nicht mehr. Ähnliche Verhältnisse herrschen inzwischen auch bei vielen Arbeitern und einfachen Angestellten in traditionellen Sektoren. Da kommt der Werker mit seinen Kollegen sogar „freiwillig“ am Samstag in den Betrieb, wenn es heißt, dass der Kunde am Montag vor dem Tor steht - das gab es früher so nicht. So erzeugt mehr Freiheit auf der einen Seite erhöhten Druck auf der anderen. Problematische Folgen sind eine Zunahme unbezahlter Arbeit, steigender Stress, eine Zunahme beruflich bedingter Krankheiten, vor allem psychischer Natur, wachsender Gruppendruck, bis hin zum Mobbing und so weiter.

**BZ:** Bevorzugen Sie ein autoritäres Arbeitsregime mit Stechuhr, Gehorsam und Dienst nach Vorschrift?

**Voß:** Keineswegs. Doch steckt hinter schillernden Begriffen wie Verantwortung, Flexibilität, Autonomie oder Selbstmanagement nicht weniger als eine massive Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse, vor allem zeitlich. Davon profitieren die Firmen. Denn Herrschaft durch Selbst-Beherrschung ist besonders wirkungsvoll, sie verschleiert äußere Abhängigkeit und intensiviert innere Zwänge. Das hat weit reichende Folgen für das gesamte Leben der Berufstätigen.

**BZ:** Welche Folgen?

**Voß:** Nicht bloß, dass die Menschen länger und härter arbeiten, bei oft sinkenden Einkommen. An ihre Persönlichkeit werden ganz neue Anforderungen gestellt. Jeder ist aufgefordert, sich als „Unternehmer seiner selbst“ zu sehen, sich in Richtung ökonomische Verwertbarkeit zu entwickeln, zu motivieren und gezielt zu selbst zu vermarkten. So mutiert der Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Damit ändert sich sein Verhältnis zur Arbeit und zu sich selbst: Als Arbeitskraftunternehmer muss und will er „Humankapital“ bilden. Er muss sein Leben „verbetrieblichen“.

**BZ:** Was bedeutet das?

**Voß:** Man ist mehr als bisher gezwungen, sein gesamtes Leben aktiv und effizienzorientiert durchzuorganisieren. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Ein Zeichen dafür ist die drastische Zunahme privater Organisations- und Kommunikationsmittel: Per Handy, Handheld-Computer, Internet, E-Mail und PC greift der Job auf die Freizeit zu. Vorbei sind die Zeiten von „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Feierabend und Wochenende werden der Weiterbildung gewidmet, der Abarbeitung von dienstlichen E-Mails, der berufsorientierten Kontaktpflege oder der körperlichen Leistungsfähigkeit. Statt schöngestiger Literatur liest man Ratgeber zum „Zeitmanagement“ oder zu „So verkaufe ich mich besser“. Zuweilen kommt es sogar zu einer Umkehrung der Lebenswelten: Arbeitskräfte fühlen sich dann im Betrieb „wie zu Hause, weil sie dort emotionale Bestätigung erfahren und abwechslungsreiche Tätigkeiten finden. Umgekehrt werden Partnerschaft oder Familie als harte Arbeit empfunden, die man strikt durchrationalisieren muss.

**BZ:** Was ist dagegen zu sagen, dass sich jemand beim Job wohlfühlt?

**Voß:** Nichts. Man sollte sich aber über die Quelle dieser Veränderungen im Klaren sein und die Folgen sehen: Es ist nicht die Arbeitnehmerseite, die hier Selbstverwirklichung und Autonomie am Arbeitsplatz durchsetzt. Sondern die Initiative geht von den Unternehmen aus. Sie suchen einen verstärkten Zugriff auf die sämtlichen Potenziale einer Person. Die Betriebe wollen alles: die Kreativität, die Motivation, die Begeisterung der Menschen, ihre Freundlichkeit, ihre Loyalität, ihr Engagement, ihre Gefühle - es geht um die „Seele“ der Menschen, die nun zur Produktivkraft werden soll, zur Ressource für die Profiterzeugung.

**BZ:** Das klingt mehr nach einer Horrorvision als nach Wirklichkeit.

**Voß:** In Reinform tauchen diese Anforderungen nur selten auf. Ich beschreibe hier nur eine Tendenz - die sich allerdings massiv verstärkt.

**BZ:** Ist diese Tendenz politisch gewollt?

**Voß:** Aber sicher. Die Politik befördert diese Entwicklung einerseits durch Deregulierung oder Flexibilisierung des Arbeits- und Sozialrechts oder des Arbeitsmarktes. Zum anderen fördert sie ein entsprechendes gesellschaftliches Klima, eine Ideologisierung von individuellen Erfolgs- und Leistungsnormen, von Selbst-Verantwortung, neuer Selbstständigkeit. Man denke nur an Wolfgang Clements Kampagne zur Feier des „Unternehmertums“ oder die Forderung nach „Eigenverantwortung“ im Sozialbereich. Selbstständigkeit wird als Erfolgsmodell angesichts wachsender Arbeitslosigkeit propagiert, nach dem Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied, jeder ist eine Ich-AG, ein Existenzgründer. Umgekehrt wird beruflicher Misserfolg - obwohl strukturell bedingt - als individuelles Versagen gedeutet. So wird eine wachsende soziale Ungleichheit legitimiert. Ähnliches geschieht übrigens in allen Ländern, nicht nur in Deutschland.