

# **Ergebnissteuerung von Arbeit: Begrenzende Entgrenzung? Entgrenzung im Konzept sozialer Mechanismen**

**Norbert Huchler**

Ein aktueller Begriff, mit dem die Soziologie gesellschaftlichen Wandel fasst, ist der der ‚Entgrenzung‘. Anfänglich im Zusammenhang mit Diskussionen um den Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Grenzen im Zuge der Globalisierung entstanden (vgl. Altvater/Mahnkopf 1997; Altvater 2005; Beck 1997; Dörre 2005; Giddens 2001), entwickelte sich Entgrenzung zu einer Chiffre, mit der wichtige Wandlungstendenzen, vor allem die Auflösung dauerhafter, traditioneller und eindeutiger Strukturen in den westlichen Gesellschaften, beschrieben werden (vgl. z.B. Honegger et al. 1999; Minssen 2000). Zum Teil knüpft der Begriff dabei an modernisierungstheoretische Überlegungen an, wie sie seit Beginn der Sozialwissenschaften entwickelt werden: Inwieweit lösen Modernisierungsprozesse tradierte soziale Strukturen allmählich auf und welche Strukturen bilden sich durch diese Prozesse neu aus? Es geht also um sozialen Wandel, der als Wechselspiel zwischen Ent- und neuartigen Begrenzungsformen beschrieben werden kann. „Unterscheidungen und Grenzen, die essentialistisch begründet schienen, lösen sich auf, und neue Grenzen, wie vorläufig und fiktiv auch immer, müssen gezogen werden, weil nur so Entscheidungen getroffen werden können“ (Beck/Bonß 2001: 13).

Mit dem Fokus auf die ‚Entgrenzung von Arbeit‘ (vgl. u.a. Döhl et al. 2000; Döhl et al. 2001; Gottschall/Voß 2005; Kratzer 2003; Minssen 2000; Voß 1998) wird vor allem in der Arbeitssoziologie betont, dass diese Auflösungserscheinungen nicht unstrukturiert – quasi chaotisch – vonstatten gehen, sondern auch von neuen Eindeutigkeiten begleitet werden (vgl. Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Gerade in Bezug auf die Organisation von Arbeit werden Entgrenzungsprozesse geradezu reflexartig von neuen rahmenden Begrenzungen begleitet (zur Ent- und Begrenzung von Arbeit siehe Gottschall/Voß 2005; Huchler et al. 2007; Voß 1998).<sup>1</sup> Oftmals wird darauf hingewiesen, dass Entgrenzungen in ihren gesellschaftlichen Folgen tendenziell offen sind (vgl. z.B. Sauer 2005a) und es auf die konkrete Ausgestaltung neuer Begrenzungen ankommt. Um jedoch die Wechselwirkungen einzelner Entgrenzungsaspekte untereinander und ihr Verhältnis zu begrenzenden Handlungen und Strukturen zu untersuchen, fehlen sowohl für eine Einzelfallanalyse als auch für allgemeine Aussagen die nötigen theoretischen und methodischen Grundlagen. In Bezug auf die Empirie werden in der Regel die gleichzeitige Zunahme von ‚Chancen und Risiken‘ bzw. von ‚Freiheit und Zwang‘ und die Vielseitigkeit bzw. Ambivalenz jüngerer Entwicklungen konstatiert. Wenn es um eine theoretische Fundierung des Entgrenzungsbegriffs und seiner immanenten Dyna-

---

<sup>1</sup>Der vorliegende Text fußt zu einem großen Teil auf der Arbeit des BMBF-Forschungsprojekts ‚Theorieentwicklung Entgrenzung von Arbeit‘ der Technischen Universität Chemnitz/Professur Industrie- und Techniksoziologie, Kooperationsprojekt im Verbund ‚Lernender Forschungszusammenhang‘ siehe Huchler et al. 2007.

mik geht, wird oftmals auf Anthony Giddens' und sein Konzept der „Dualität von Struktur“ bzw. der Strukturierung und des ‚embedding‘ und ‚dis-embedding‘ sozialen Handelns (vgl. Giddens 1976, 1988) oder Dialektik im Allgemeinen verwiesen. Die eigene innere Logik und spezielle ‚Qualität‘ von (aktuellen) Ent- und Begrenzungsprozessen bleiben jedoch oftmals im Dunkeln. Verharrt die Analyse von Entgrenzungspänomenen an dieser Stelle, stellt sich berechtigter Weise mehr denn je die Frage, was denn das elementar Neue am Konzept der Entgrenzung ist (vgl. Gottschall 1999).

Unter dem Schlagwort ‚multiple Entgrenzung‘ finden in der Arbeitssoziologie aktuell Versuche statt, dem Zusammenwirken einzelner Entgrenzungsaspekte auf den Grund zu gehen (vgl. Matuschek/Voß 2008). Unter anderem wird betont, dass sich die Einzelphänomene nicht einfach „additiv“ zueinander verhalten, sondern „relational“, also in unterschiedlichen Arbeits- bzw. Lebensbereichen entweder „kumulative Belastungen“ oder „nivellierende Balancen“ von unterschiedlicher Intensität hervorrufen und Freiräume eröffnen können (ebd.: 196f). In Bezug auf graduelle Abstufungen in der Wirkungskraft von Entgrenzungen kann festgehalten werden, dass nicht die ‚Dichte‘ (also die bloße Häufigkeit) entscheidend ist, sondern die ‚Qualität‘ der jeweiligen Gemengelage. Diese wird hochgradig bestimmt durch die „Gestaltungsmacht der Entgrenzung bearbeitenden Subjekte“ (von Persönlichkeitseigenschaften und Qualifikationen über die jeweilige Ressourcenausstattung und bis zu absichernden Strukturen) und macht ein aktives individuelles Grenz-Management notwendig (ebd.: 197). Zudem wird zwischen neuer und alter bzw. für einen bestimmten Zusammenhang (z.B. für ein Berufsfeld) ‚konstitutiver‘ und ‚transformierender‘ Entgrenzung unterschieden (ebd.); also zwischen Entgrenzungsprozessen, die für eine bestimmte Tätigkeit bzw. ein Berufsfeld eher typisch, also mit dem Arbeitsprozess bzw. der Sache ursächlich verbunden sind und solchen, die auf aktuelle, eher äußere Entwicklungen zurückzuführen sind. Entgrenzungsprozesse unterscheiden sich folglich hinsichtlich ihrer Wirkungen (auf Subjekte), wirken komplex zusammen und sind nicht unabhängig von personalen, organisationalen und gesellschaftshistorischen Zusammenhängen. Eine vertiefte Forschung in diese Richtung, vor allem bezüglich der ungleichheits- und machttheoretischen Implikationen, steht aktuell jedoch noch aus. Weiterhin ist offen, wie sich neue Formen der Begrenzung von alten Sicherheiten unterscheiden und in welchem Verhältnis sie zu den entsprechenden Entgrenzungspänomenen stehen. Eine zentrale Frage ist, ob aktuellen Entgrenzungs- und Begrenzungsformen eine spezielle Logik immanent ist. Geschieht Entgrenzung nicht abhängig von gesellschaftshistorischen Kontexten und situativen Zuständen?

Diesen Fragen soll an einem Teilphänomen von Entgrenzung von Arbeit nachgegangen werden, in dem sich das Zusammenwirken von Ent- und Begrenzung besonders gut abbildet: der betrieblichen Arbeits- bzw. Leistungssteuerung. Entlang eines Konzepts sozialer Mechanismen wird die These aufgestellt, dass es sich bei Entgrenzung um eine ‚bestimmte‘ Veränderung von Strukturierungsprinzipien, Strukturlogiken bzw. sozialen Mechanismen handelt, deren Richtung prinzipiell offen, aber keinesfalls beliebig ist – was auch auf die konkreten Folgen zutrifft. Zunehmende Subjektivierung von Arbeit scheint Ausdruck einer konkreten Richtungsänderung zu sein, die die Arbeitswelt aktuell prägt. Weiter wird argumentiert, dass die situationsbestimmenden sozialen Mechanismen in der Praxis immer unvermittelter aufeinander treffen und es deshalb zu den aktuell vermehrt konstatierten Ambivalenzen in der Arbeitswelt kommt.

Hierfür wird im Folgenden kurz auf die Entgrenzung von Arbeit eingegangen (1) und über die Ergebnissteuerung von Arbeit das Themenfeld ‚Steuerungsmechanismen‘ eröffnet (2). Dabei wird erstmals angedeutet, dass soziale Mechanismen individuelles Handeln ‚steuern‘, indem sie sich in konkreten Handlungssituationen spezifisch ‚mischen‘ (3). Als Kern des Beitrags wird ein ‚dynamisches Modell betrieblicher Steuerungsmechanismen‘ vorgestellt, mit dessen Hilfe u.a. Ent- und Begrenzungsphänomene gut gefasst werden können (4). Abschließend werden Ent- und Begrenzung jeweils als ‚bestimmte‘ Veränderungen von Steuerungsmodi gedeutet (5) und damit die ‚besondere Qualität‘ bzw. die ‚Richtung‘ von Entgrenzung bestimmt (6).

## 1 Betriebliche Steuerung zwischen Ent- und Begrenzung von Arbeit

Die Arbeits- und Industriesoziologie verbindet mit Entgrenzung vor allem die Ablösung traditioneller ‚fordistischer‘ Formen der gesellschaftlichen und betrieblichen Arbeitsorganisation. In erster Linie werden hier das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ als Kontrastfolie herangezogen und die aktuell zunehmende Abweichung von diesem als krisenhafte Entwicklung diskutiert (vgl. Mückenberger 1985; Bosch 1986; Bosch 2001; Kratzer/Sauer 2005). Entgrenzung von Arbeit zielt also zunächst auf die ‚Auflösung‘ ehemals fester Strukturen in der Arbeitswelt. In diesem Sinne lassen sich Entgrenzungsprozesse auf allen Ebenen der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit beobachten, als Entgrenzung nationaler Ökonomien (Internationalisierung, Globalisierung etc.), als Auflösung der Grenze zwischen Organisation und Umwelt (Entbetrieblichung, Outsourcing, Systemische Rationalisierung, Netzbildung etc.), als Wandel traditioneller Strukturen von Organisationen und Arbeitsverhältnissen (Deregulierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung etc.) und als Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und (sonstigem) Leben.<sup>2</sup> Dabei werden tradierte Strukturen aufgebrochen, dynamisiert und ‚verflüssigt‘ und somit neue Gestaltungsräume geschaffen. Gleichzeitig gilt es jedoch genauer in den Blick zu nehmen, wie diese vermeintlich neuen Freiräume wieder ‚strukturiert‘ werden und welche Anforderungen und Möglichkeiten im Zuge dieses ‚Wandels‘ auf die Betriebe und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukommen. Um entgrenzte Räume in der Arbeit praktisch nutzen zu können bzw. um in ihnen handlungsfähig zu bleiben, bedarf es auch neuer Begrenzungsleistungen und -möglichkeiten – vor allem seitens der Subjekte,<sup>3</sup> aber auch von Seiten der Betriebe.<sup>4</sup> Entgrenzung von Arbeit ist eng verbunden mit der ‚Bildung‘ neuer – betrieblicher oder eben anderweitig angelegter – Strukturen.

In der einschlägigen Literatur wird seit längerem vor allem die Tendenz zur ‚Ergebnis-‘ bzw. ‚indirekten Steuerung‘ als die zentrale Strukturveränderung der betrieblichen Arbeits- bzw. Leistungssteuerung angesehen (vgl. Tullius 2004; Peters/Sauer 2005; Huchler et al.

<sup>2</sup>Eine Einteilung ist auch die entlang von ‚Entgrenzungsdimensionen‘, z.B. zeitlich, räumlich, technisch, fachlich, sozial, rechtlich, beruflich, Arbeit und Leben etc. (vgl. Voß 1998; Gottschall/Voß 2005).

<sup>3</sup>Subjekte sind zunehmend auf sich selbst zurückgeworfen, von der „Selbst-Organisation, Selbst-Sozialisation, Selbst-Bildung, Selbst-Motivation u.v.a.m. bis hin zur Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Kontrolle und Selbst-Rationalisierung“ (Gottschall/Voß 2005: 15). Letzteres sind die zentralen Dimensionen des ‚Arbeitskraftunternehmers‘, der als verdichteter Typus diese Entwicklung erfasst (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003). Zum problematischen Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation in Betrieben siehe Pongratz/Voß (1997).

<sup>4</sup>Beispielsweise über neue re-strukturierende Managementinstrumente wie Zielvereinbarungen (vgl. Drexel 2002).

2007; siehe auch schon Pongratz/Voß 1997). Die Logik des betrieblichen Zugriffs auf Arbeit und damit auf Arbeitskraft wird wesentlich verändert: Die direkte und oft detaillierte ex ante Planung, Anleitung und prozessbegleitende Überwachung der Arbeitsvorgänge werden abgebaut zugunsten einer vom konkreten Arbeitsprozess eher abgekoppelten ex post Überprüfung des Arbeitsergebnisses. Die Kontrolle des Arbeitsprozesses orientiert sich nicht mehr am präzisen Ablauf, am Aufwand oder den eingesetzten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten, sondern am ex ante festgelegten verwertbaren Resultat. Ein erster Effekt ist, dass mit der Freigabe der Prozesse auf der Ebene der betrieblichen Steuerung die Arbeitskräfte einstweilig in eine erweiterte ‚Autonomie‘ entlassen werden. Zumindest entstehen neue Räume in der Arbeit mit neuen Unbestimmtheiten. Wie die Chancen und Risiken dieser neuen Öffnung einzuschätzen sind, ist jedoch meist völlig unklar, gerade was das Thema der indirekten Steuerung von Arbeit betrifft.

## 2 Ergebnissteuerung und Steuerungsmechanismen

Diese ‚neue‘ Form der Ergebnissteuerung besteht aus zwei Komponenten: die Auflösung bisheriger (direkter) Leistungssteuerung und die engere Rahmung mittels konkreter individuell zugerechneter Ergebniskontrolle. Bisherige Organisationskonzepte werden teilweise abgelöst, und es entstehen neue Arrangements verschiedenster Art. Dabei wird die individuelle Arbeitskraft als Gegenstand betrieblicher Verwertung auf allen genannten Entgrenzungsdimensionen, entlang derer Arbeit organisiert ist, potentiell wesentlich erweitert: zeitlich, räumlich, sachlich, organisatorisch, beruflich, technisch, sinnhaft, sozial/kulturell, emotional, in Bezug auf Arbeit und Leben etc. (vgl. Gottschall/Voß 2005: 16f; Voß/Weiss 2005: 142f; Voß 1998). Gleichzeitig ist ergebnisorientierte Steuerung auch eine neue Art der betrieblichen ‚Begrenzung‘, die darauf abzielt, das individuelle Handeln in den entstandenen Freiräumen in betrieblich verwertbare Bahnen zu lenken bzw. in die Logik des Betriebs zu ‚transformieren‘. Das Besondere ist, dass allein die Ziele betrieblich definiert, die Wege und Mittel zu ihrer Erreichung jedoch möglichst offen gelassen werden. Arbeitsaufgaben werden also in erhöhtem Maße ‚entgrenzt‘ an die Mitarbeiter weitergegeben. Der Begriff Ergebnissteuerung zielt vor allem auf den steuernden – also begrenzenden – Aspekt. Insgesamt forciert die Konzentration der ‚betrieblichen‘ Steuerung auf die Ergebnisse jedoch eine Entgrenzung weitreichender Teile der Arbeit. In der Praxis besteht die Ergebnissteuerung in der Regel aus verschiedenen divergierenden Instrumenten der Arbeitssteuerung, die konkrete Situationen gleichzeitig bestimmen: z. B. Instrumente der flexiblen Arbeitszeit (Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit), Heim-, Projekt- oder Gruppenarbeit auf der einen Seite, kontrollierende Aspekte wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen<sup>5</sup> auf der anderen Seite.<sup>6</sup> Dabei erscheint die ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit sowohl als Grund für als auch als Antwort auf neue Anforderungen, mit denen die Betriebe und Subjekte konfrontiert werden.

---

<sup>5</sup>Die Argumentation schließt sich der von Ingrid Drexel (2002) an, dass das Instrument Zielvereinbarung eine Reaktion des Managements auf die Deregulierungen der postfordistischen Zeit darstellt, mit dem zu den Prinzipien des Taylorismus/Fordismus funktional äquivalenten Ziel der (Re-)Regulierung.

<sup>6</sup>Dies ist ein Grund, weshalb sich schwer allgemeine Aussagen über die Wirkung einzelner Managementinstrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen, treffen lassen, ohne die konkrete Gesamtkonstellation der Arbeitssteuerung zu betrachten.

Hier spielt der Kontext ‚Arbeit‘ bzw. ‚Betrieb‘ eine entscheidende Rolle. Während Menschen in ihrem alltäglichen Lebenszusammenhang auf verschiedenste gesellschaftlich institutionalisierte Verfahren der Koordination ihres Handelns zurückgreifen oder zwischen unterschiedlich regulierten gesellschaftlichen Teilbereichen wechseln (z.B. Einkaufen, Straßenverkehr, Familie etc.), werden sie im Falle einer Anstellung für eine definierte Zeit Mitglieder einer Organisation – mit einer (bislang) eindeutig dominierenden Logik. Organisationen funktionieren primär nach einem eigenen Koordinations- oder Vergesellschaftungsmodus: Sie sind typischerweise herrschaftlich bzw. hierarchisch organisiert. In ihnen spielte bisher z.B. die Institution ‚Markt‘ allenfalls indirekt eine Rolle. Die Trennungen – zwischen Markt, Organisation und privater Sphäre – lösen sich jedoch gegenwärtig auch in Bezug auf die Steuerung von Arbeit in Betrieben auf, z.B. bei der Einführung von marktähnlichen – den Mechanismus ‚Markt‘ imitierenden – Steuerungsformen, etwa bei Profit-Centern.

Der Terminus ‚ergebnisgesteuerte‘ Arbeit impliziert Fragen nach den in Betrieben angewandten ‚Steuerungsmodi‘ der Organisation von Arbeit. Die klassischen, in verschiedenen Fachgebieten (z.B. in der Soziologie, der Ökonomie und den Politikwissenschaften) und vor allem in der institutionenökonomischen, regulations- und steuerungstheoretischen Literatur umfangreich diskutierten Modi sind ‚Hierarchie‘ (Herrschaft, Bürokratie, Organisation, Staat, Macht u.ä.) und ‚Markt‘ (oder Ökonomie, Markttausch u.ä.). Darüber hinaus wurden Vorschläge für weitere, ergänzende Formen gemacht: Gemeinschaft, Solidarität, Assoziation, Reziprozität, Moral, Netzwerk, Kooperation etc. (für eine Zusammenstellung siehe Wex 2004, vor allem Kapitel V). Allen gemein ist, dass es um verschiedene Formen geht, ‚wie‘ sozial koordiniert, abgestimmt oder gesteuert wird. Nachfolgend wird ein dynamisches Handlungsmodell interdependente Situationslogiken bestimmender Steuerungsmodi aufgemacht, das ‚Subjektivität‘ als einen vierten (idealtypischen) Koordinationsmodus definiert (vgl. Huchler et al. 2007).

Die These ist, dass sich Veränderungen der Arbeitsorganisation durch eine veränderte Zusammenstellung verschiedener Steuerungsmodi begreifen lassen. Es kommt zu einer Neu- ‚Mischung‘ von vier, Handlungssituationen typischerweise zugrundeliegenden, Grundlogiken. (siehe Abbildung 1) Die zunehmend festgestellten Ambivalenzen, also die gleichzeitige Zunahme von Aspekten der Freiheit und des Zwangs, von Chancen und Risiken bestimmter Veränderungen etc., lassen sich an der zunehmenden Gleichzeitigkeit von untereinander widersprüchlichen, (da idealtypisch konstruierten) Handlungslogiken festmachen. So werden z.B. Handlungssituationen eindeutig dominierende, Sicherheit generierende Modi zurückgefahren und andere implementiert bzw. zugelassen, um Steuerungs-, Transaktions- bzw. Transformationskosten zu sparen. Ein Koordinationsmechanismus wird nicht durch einen anderen ersetzt. Allein die Heterogenität der Mechanismen bzw. die Vieldeutigkeit der Situationslogiken nimmt zu. So ersetzt der Rekurs auf den Modus ‚Markt‘ zur Arbeitssteuerung (z.B. bei Profit-Centern) den Modus ‚Hierarchie‘ nicht vollständig. Hierarchische Situationsbestimmungen nehmen zwar ab, der herrschaftliche Kontext des Unternehmens bleibt jedoch weiterhin bestimmend (z.B. über Eingriffsrechte oder definierte Ziele). Auch die erhöhten Anforderungen an die ‚gemeinschaftliche‘ Kooperation in Teams (z.B. bei Gruppen- oder Projektarbeit) bewegen sich weiterhin im Rahmen ‚hierarchischer‘ Strukturen und ökonomischer Zielvorgaben, beanspruchen jedoch zusätzlich weitere, ‚subjekt-‘ und ‚gruppen-spezifische‘ Potenziale.

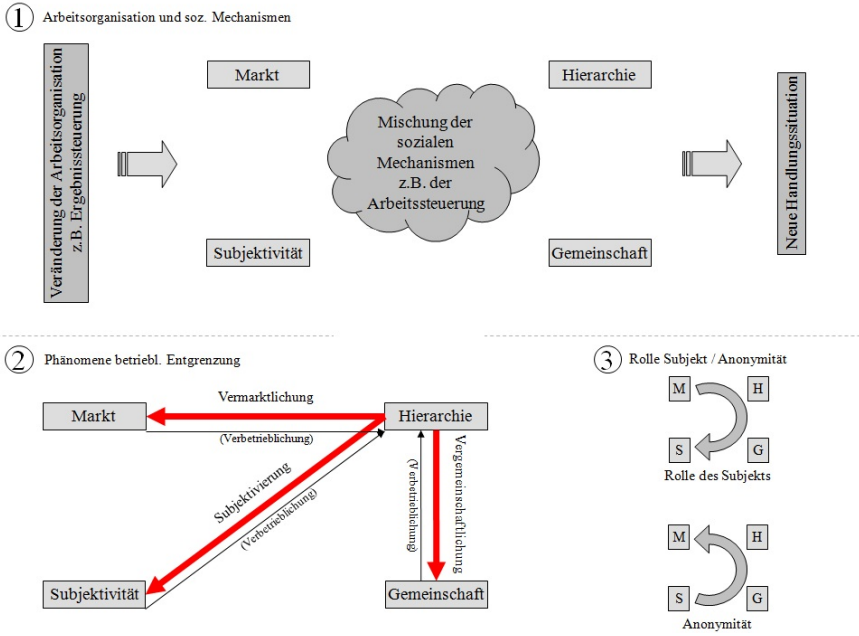


Abbildung 1. Soziale Mechanismen: tägliche Arbeitsorganisation (1), Entgrenzung (2), Subjekt/Anonymität (3)

Die Einführung von Managementkonzepten der ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit kann folglich als Verlagerung von Steuerungsanteilen vom Prinzip ‚Hierarchie‘ hin zur Steuerungsform ‚Markt‘ verstanden werden, was in der Arbeits- und Industriesoziologie mit ‚Vermarktlichung‘<sup>7</sup> gefasst wird. (vgl. Abbildung 1, (2)) Dies geschieht jedoch nicht unabhängig von zwei weiteren ‚in‘ den Subjekten und ‚zwischen‘ ihnen angelegten Steuerungsformen: ‚Subjektivität‘ und ‚Gemeinschaft‘. Denn mit der Auflösung bestimmter betrieblicher Strukturen greifen die Betriebe zugleich umfassender auf die einzelnen Beschäftigten – ‚Subjektivierung‘<sup>8</sup> – und auch auf die Beschäftigtengruppen bzw. soziale (informelle) Strukturen – ‚Vergemeinschaftlichung‘ – zurück, um die Leistungserstellung zu optimieren (siehe Abbildung 1, (2)). So kann mit der eher formellen Verlagerung der betrieblichen Leistungssteuerung auf den anonymen Mechanismus Markt auch gleichzeitig die Bedeutung der Rolle des Subjekts/der Subjekte zunehmen.<sup>9</sup> Letzteres geschieht jedoch oftmals kaum betrieblich

<sup>7</sup>Zum Begriff „Vermarktlichung“ und zum Markt als Steuerungsmechanismus siehe Moldaschl 1998; Moldaschl/Sauer 2000; Sauer 2005b.

<sup>8</sup>Zur Subjektivierung von Arbeit siehe z.B. Arbeitsgruppe SubArO 2005; Kleemann et al. 2003; Lohr 2003; Lohr/Nickel 2005; Moldaschl/Voß 2003; Opitz 2004; Schönberger/Springer 2003; Voß/Weiss 2005.

<sup>9</sup>In der Abbildung 1, (3) ist festgehalten, dass die Rolle des Subjekts von ‚Markt‘ zu ‚Subjekt‘ zu- und die Anonymität abnimmt. Also vom anonymen Markt, über das ‚stahlharte Gehäuse der Hörigkeit‘ (Max Weber) der Hierarchie – in der einzelnen Positionen jedoch auch Personen zugeordnet werden können –, über eher informelle Gemeinschaften bis zum (auf seine Subjektivität zurückgeworfenen)

gerahmt und eher auf der informellen Ebene. Die institutionelle Vermittlung zwischen den Mechanismen fehlt häufig. Eben diese Gleichzeitigkeit verschiedener Mechanismen ist wie gesagt gerade die Ursache für Ambivalenzen.

Doch wie funktioniert dieses Wechselspiel der Mechanismen? Was passiert, wenn sich die Steuerungsmodi in ihrer Logik (bzw. in den mit ihnen verbundenen Zielen und Methoden) widersprechen? Um hier auf theoretischer Ebene Klarheit zu schaffen, wird im Folgenden ein dynamisches Modell sozialer Steuerungsmechanismen vorgestellt, mit dessen Hilfe sich vor allem auch empirische Erfahrungen interpretieren lassen (vgl. Huchler et al. 2007). Was bedeutet dies für die Beteiligten, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Betriebe und letztlich auch für die Gesellschaft und ihre Institutionen? Wer gewinnt an welchen Stellen an Einfluss und wie verschieben sich Verantwortungen, Chancen und Risiken?

### **3 Die Logik(en) hinter Entgrenzung: Ein Konzept sozialer Mechanismen**

Der zentrale Gegenstand dieses Abschnitts ist ein Modell sozialer Mechanismen, das in dem eingangs erwähnten Forschungsprojekt ‚Theorieentwicklung Entgrenzung von Arbeit‘ entstanden ist (vgl. Huchler et al. 2007).<sup>10</sup> Im Abgleich zwischen Theorie und Empirie kristallisierte sich heraus, dass sich die in der Arbeits- und Industriesoziologie viel diskutierten Steuerungsmechanismen der Vermarktlichung und der Subjektivierung als zwei von vier spezifischen Ausformungen ‚betrieblicher‘ Steuerung fassen lassen, durch deren Kombination Arbeitssituationen in Betrieben bestimmt werden: ‚Vermarktlichung‘, ‚Verbetrieblichung‘, ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘. In ihrer idealtypischen Reinform (d.h. hier unabhängig vom Kontext Betrieb) lassen sich diese jedoch auch als ‚allgemeine‘ soziale Steuerungsmechanismen begreifen: ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘, ‚Gemeinschaft‘ und ‚Subjektivität‘. Es wird angenommen, dass sich diese vier grundlegenden sozialen Mechanismen in allen sozialen Kontexten (von Arbeit bis Sport) auf allen gesellschaftlichen Ebenen sozialen Handelns (typischerweise Makro, Meso, Mikro – und hier auch Subjekt) in je spezifischen Mischungen und Beziehungen zueinander äußern und Situationen und damit Handeln strukturieren. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Ebene Organisation bzw. Betrieb.<sup>11</sup> Am Beispiel von Ergebnissteuerung wird aufgezeigt, wie verschiedene soziale Mechanismen in ihrem Kontext verstanden und zueinander in Beziehung gesetzt und so komplexe und auch widersprüchliche Handlungszusammenhänge besser greifbar gemacht werden können. Es geht um die Formen, ‚wie‘ sozial koordiniert, abgestimmt oder gesteuert wird. Die in dem hier vorgestellten Konzept systematisierten allgemeinen sozialen Mechanismen sind deshalb als Logiken konzipiert, die soziale Ordnung herstellen und aufrechterhalten. Als Mechanismen sozialer Steuerung nehmen sie Einfluss auf das Handeln. Der (individuelle) Rekurs auf einen sozialen Mechanismus ist dabei jeweils ‚situationsspezifisch‘ bestimmt. Das heißt, es wird davon ausgegangen, dass Situationen bestimmte Handlungslo-

---

Subjekt (zur Definition der Mechanismen siehe Abschnitt 4.1).

<sup>10</sup>Das Konzept wurde ein Stück weit arbeitssoziologisch umformuliert, stellt aber weiterhin erst einen Entwurf dar.

<sup>11</sup>Alle weiteren Implikationen des Mehrebenenkonzepts konnten bislang nur zum Teil noch für die Subjektebene ausgebaut werden (vgl. Huchler et al. 2007: 119-124). Deshalb sind v.a. die Begriffe für die Ausprägungen der einzelnen Mechanismen auf den Ebenen der Gesellschaft und der Interaktion bisher nur heuristisch zu sehen.

giken ‚nahe legen‘. Die Verbindung von Struktur und Handlung kann dabei mehr oder weniger erkennbar direkt geschehen – also intentional und reflektiert – oder auch abstrakt bzw. indirekt. Jedoch geht es um (soziales) ‚Handeln‘. Reine Zwänge in Form von direkten physischen Einflussnahmen auf das Handeln werden demnach nicht betrachtet – was das Wort ‚Steuerung‘ (z.B. an die Technik angelehnt) auch implizieren könnte. Erfasst wird also nicht bloßes Verhalten, sei es der physikalischen oder biologischen Realität geschuldet oder auf irgendeine andere Weise determiniert. Es geht um soziale Steuerung, d.h. die Einflussnahme von Menschen auf die Handlungssituationen von Menschen.<sup>12</sup> In diesem Konzept finden sich nur (relativ) dauerhaft legitime Formen der Einflussnahme. In Fokus stehen folglich die verschiedenartigen gesellschaftlichen Logiken der Herstellung oder Erhaltung sozialer Beziehungen bzw. die Mechanismen sozialer Ordnungsbildung.

Für das nachfolgende Konzept wurden also die Begriffe ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘, ‚Gemeinschaft‘ und ‚Subjektivität‘ gewählt.<sup>13</sup> Die erwähnten alternativen Bezeichnungen können hier nicht weiter diskutiert werden. Auch die in diesem Kontext häufig genannten Begriffe ‚Netzwerk‘ und ‚Macht‘ werden nicht als spezifische Formen von sozialen Mechanismen betrachtet.<sup>14</sup>

Als ein weiterer wichtiger Punkt soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Mechanismen (Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität) als idealtypische soziale Strukturen konstruiert sind und daher in der Empirie nie in einer Reinform vorkommen, sondern immer in verschiedenartigen Mischungen. Dennoch kann den meisten realen Situationen bzw. Kontexten durchaus ein bestimmter dominierender sozialer Mechanismus zugeordnet werden. Für die Arbeit in Betrieben z.B. ist dies typischerweise die Hierarchie. Natürlich kann verschiedenen Gruppen oder einzelnen Beschäftigten mehr Raum zur Einflussnahme zugestanden, das Arbeitshandeln in Betrieben auch verstärkt über Ressourcen gesteuert und somit der Einfluss der Hierarchie an der Oberfläche etwas abgeschwächt werden. Letztendlich wird jedoch darauf geachtet, betriebliche Macht an zentralen

<sup>12</sup>Zudem werden auch die sozial und gesellschaftlich bedeutende Logik der direkten Gewalt und ihre Kontexte – wie Krieg, Kampf, direkte Bedrohung der Gesundheit – als soziale Mechanismen ausgeklammert.

<sup>13</sup>Im Sinne der Stringenz der hier eingeschlagenen Vorgehensweise wurden zwei der vier Mechanismen aus dem ursprünglichen Konzept (vgl. Huchler et al. 2007) von ihrer dynamischen Seite in ihre strukturlogische Variante umbenannt. So wurden mit Hierarchie und Gemeinschaft Begriffe gewählt, welche die strukturelle Seite des Mechanismus betonen, obschon sich diese Mechanismen jeweils auch prozesshaft betrachten und bezeichnen ließen: als Herrschaft und Solidarität. (Allerdings läuft die Verwendung des Begriffs Solidarität Gefahr, fehlinterpretiert zu werden, wenn nur die ‚positive‘ Seite gesehen wird.) Diese Begriffspaare unterscheiden sich weniger inhaltlich, als durch die mit ihnen verbundene soziologische Perspektive. So repräsentieren die einen eine eher ‚individualistische‘ Sichtweise, welche v.a. die Abstimmung durch einzelne Akteure betont (Herrschaft und Solidarität), die anderen eine eher ‚deterministische‘ Sichtweise, welche bei der Analyse sozialen Handelns von der primären Bedeutung sozialer Strukturen ausgeht (Hierarchie und Gemeinschaft).

<sup>14</sup>Alle Mechanismen lassen sich in ihren jeweils typischen Idealmanifestationen als unterschiedlich aufgebaute Netzwerke sehen. Der Markt als Netzwerk von Individuen: Jedes ist mit jedem direkt verbunden, es herrscht vollkommener Austausch ohne Kosten. Hierarchien: Aufteilungen bestimmter Ränge, üblich in Form von Pyramiden oder Bäumen (Organigrammen) bzw. als strengste Form in einer Linie (mit einer Richtung). Gemeinschaft: hohe Dichte nach innen (dem ‚Wir‘) und eine deutliche Abgrenzung nach außen (den ‚Anderen‘). Subjektivität (als ein Atom): die letzte Einheit nach außen (ein Punkt), nach innen eher ein intrapersonales Netzwerk aus verschiedenen Repräsentationen des Selbst.



Punkten nicht aus der Hand zu geben,<sup>15</sup> z.B. bei der Verteilung von Positionen und Kapital. Hier zeigt sich der strukturierende Zwang zur Einhaltung des Ordnungsprinzips. In einzelnen realen Kontexten wird die Einhaltung der entsprechend favorisierten Logik strukturell ‚erzungen‘ bzw. (wenn man so will) positiv sanktioniert – also zumindest forciert. Damit ist eine (empirische) Analyse realer sozialer Steuerungsmechanismen letztlich immer auch eine Auseinandersetzung mit Macht und deren Verteilung bzw. eine Beobachtung sozialer Ungleichheit.

### 3.1 Die sozialen Mechanismen: Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität

Die gewählte, überwiegend strukturtheoretisch orientierte Betrachtungsweise konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Ebenen des Betriebs und auf die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Untersucht werden primär die Organisation der Arbeit und deren Auswirkungen auf die arbeitenden Subjekte. Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität bilden hier die allgemeinen idealtypischen Formen, auf welche die betrieblichen Steuerungsmechanismen Vermarktlichung, Verbetrieblichung, Vergemeinschaftung und Subjektivierung mit ihrer zentralen inneren Logik rekurren. Letztere sind jedoch lediglich situative Mischungen von sozialen Mechanismen, die unter konkreten historischen Bedingungen praktische Steuerungsprobleme in Betrieben lösen. Hier wird angenommen, dass Subjekte innerhalb dieser Strukturen en gros (bzw. zugespitzt: ‚mechanistisch‘) orientiert an dem vorgegebenen (handlungsregulierenden, steuernden, ordnungserhaltenden und strukturbildenden) Kontext handeln.<sup>16</sup> Mechanismen werden als strukturelle Rahmen verstanden, die bestimmte Handlungsformen nahe legen bzw. erwartbar machen. Als idealtypische Bearbeitungsformen konkreter Probleme lassen sich die Mechanismen zum Beispiel auf der betrieblichen Ebene als betriebliche Steuerungsmodi fassen und in ihrem Wesen, ihrer Funktion, in ihren Wechselwirkungen aufeinander und nicht zuletzt als spezifische Anforderungen an und Möglichkeiten für die MitarbeiterInnen beschreiben.

Die einzelnen Mechanismen wurden in dem hier verwendeten Mechanismenkonzept schon ausführlicher hergeleitet und theoretisch eingebettet (vgl. Huchler et al. 2007). Deshalb sollen im Folgenden die grundlegenden Aspekte der vier Mechanismen lediglich aufgelistet und zum Teil strukturorientiert reformuliert werden. Dabei werden die Mechanismen idealtypisch beschrieben, denn nur so lässt sich ein Zugang zu ihrer Widersprüchlichkeit und den Komplikationen im Umgang mit ihnen in der praktischen Wirklichkeit eröffnen. Eine konkrete soziale Situation ist weder allein durch den Markt, noch einzig hierarchisch oder mit Hilfe der Gemeinschaft oder mittels Subjektivität organisierbar. Dennoch ist es wichtig, diese Formen analytisch voneinander zu trennen – vor allem um die Spannungen zwischen ihnen und damit die Widersprüche in konkreten sozialen Tatbeständen zu erkennen, in denen sie aufeinander treffen. Denn die einzelnen Mechanismen erfüllen je spezifische Funktionen, haben aber auch je spezifische Defizite. In der Realität liegt deshalb eine spannungsreiche

---

<sup>15</sup>Letztlich bestimmt die Möglichkeit des Ausschlusses – die ‚Mitgliedschaftsfrage‘ – die soziale Konstellation in Organisationen.

<sup>16</sup>In strukturtheoretischen Argumentationen wird allgemein eher von der stabilisierenden Wirkung sozialer Strukturen ausgegangen. Der blinde Fleck liegt hier darin, dass diese in der Regel nicht systematisch daraufhin untersucht werden, auf welche Weise sie entstehen und wie genau sie ‚verhaltenssteuernd‘ wirken.

Interdependenz zwischen den Mechanismen vor. Es folgt ein erster (sicherlich noch konkreter) Definitionsversuch dieser vier idealtypischen sozialen Mechanismen.

### 3.1.1 Markt



Der soziale Mechanismus Markt entspricht konsequent dem ‚idealtypischen Markt‘ – eben jener Strukturlogik, die ‚hinter‘ Situationen und Prozessen steckt, welche in der Praxis dem Markt zugeordnet werden,<sup>17</sup> i.d.R. alle Kaufakte. Bildlich kann hier von einem die Grundgesamtheit komplett erfassenden Netzwerk gesprochen werden, in dem die Akteure, jeder mit jedem, anonym und mit gleichen Interaktionschancen miteinander verbunden sind. Die Beziehungen zwischen ihnen bestehen allein aus Angeboten und Nachfragen, ohne dauerhafte anderweitige Bindungen. Die Akteure handeln in diesem Kontext ausschließlich entlang der eigenen ökonomischen situativen Rationalität bzw. nach dem momentanen individuellen Nutzen. Koordiniert wird nur über den Preis. Es besteht vollständige Information über die Qualität der Waren, über Angebot und Nachfrage und über die Transaktion selbst. Der Zugang zum Markt ist frei und es entstehen keine Kosten für die ‚Verwaltung‘ des Markts: Sei es beim Zugang, beim Verbleiben oder beim Verlassen und auch nicht bei den Transaktionen in ihm. Es fallen also keine Transaktionskosten an und die Eigentumsrechte sind gesichert. Alle Teilnehmenden verfügen über Güter, die von (unterschiedlichem) wechselseitigem Interesse sind und ohne Folgeprobleme getauscht werden können. Der Markt ist frei von jeglichen anderen Zwängen bis auf den zur ständigen egozentrierten Nutzenmaximierung. Grundbedürfnisse werden als erfüllt angenommen und damit bestimmte elementare soziale (z.B. Mitgefühl, aber auch Neid) wie physische (z.B. Hunger) Aspekte menschlichen Handelns als Einflussfaktoren ausgeschlossen. Ebenso ist es nicht möglich, dass sich Anbieter oder Nachfrager zusammenschließen, sondern es besteht individuelle Konkurrenz. Ordnung entsteht hier allein als Konsequenz des egozentrierten individuellen Interessenhandelns.

Ohne in die Tiefe zu gehen, sollen hier kurz einzelne typische Probleme bzw. blinde Flecken des (idealtypischen) Markts aufgelistet werden: Der Mechanismus beinhaltet in sich mehrere logische Probleme, die ihn als alleiniges Ordnungsprinzip sozialer Strukturen unbrauchbar machen. Wie bereits erwähnt, verfügt der Markt ebenso wie alle übrigen Mechanismen über eine eigene Form von Macht: die Macht der bloßen Menge an Ressourcen. Ohne Einflüsse von außen – hierzu gehören nicht nur einschränkende Eingriffe, sondern v.a. auch Innovationen, deren Ursprung eben nicht dem Markt zugeordnet werden kann (siehe Mechanismus Subjektivität) – tendiert der Markt bei ungleicher Ausgangslage zur Akkumulation von Marktmacht und zur Verstärkung von Ungleichheit. Des Weiteren agiert der Markt nur situativ, d.h. dem Mechanismus Markt sind sowohl auf Dauer angelegte Strategien – diese bedürfen in der Regel eines einschränkenden Eingriffes zum Aufschub aktueller Kalküle – als auch Folgeprobleme fremd, vor allem wenn sich diese nicht direkt auf seine Logik beziehen bzw. nicht als aktuell planbares Angebot oder erwartbare Nachfrage auftreten. Der Markt als geschlossenes Prinzip erzeugt keine öffentlichen Güter zur Aufrechterhaltung seiner Umwelt,

<sup>17</sup>Um alle Missverständnisse zu vermeiden, sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dieser Idealtyp in der Realität natürlich nicht existiert. Real existierende Märkte – seien es die Börse oder Flohmärkte – stellen immer Mischungen zwischen den verschiedenen Mechanismen dar. Ihr Zweck, einzelne Aspekte oder spezielle Situationen oder eventuell auch Kommunikationen lassen sich jedoch oftmals relativ eindeutig einzelnen Mechanismen zuordnen (ausführlich z.B. Smelser/Swedberg 1994).

aus der jedoch nicht nur seine Akteure und Ressourcen hervorgehen, sondern die auch die Aufrechterhaltung seiner impliziten Regeln garantiert (z.B. den Schutz der Eigentumsrechte durch den Staat). Damit ist der Mechanismus Markt allein (!) stagnierend, ineffizient (nicht vorausschauend) und (selbst-)zerstörerisch. Um all diesen Effekten entgegenzuwirken ist der Markt in der sozialen Wirklichkeit immer auf die Mechanismen Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität angewiesen, welche durchgängig in die Steuerung durch den Mechanismus Markt hineinwirken.

### 3.1.2 Hierarchie

• Hierarchie ist ein sozialer Mechanismus, der die Aufrechterhaltung eines formalen Systems zur Durchsetzung von Positionsverteilungen und festgelegten Verfahren und Abläufen zum Ziel hat. Der Zweck des Mechanismus ist also Stabilität bzw. die auf Dauer angelegte Durchführung eines Programms, Verfahrens, Plans etc. Im Ideal können mit Hilfe der Hierarchie alle äußeren störenden Effekte von einer sozialen Struktur ferngehalten werden, seien es (kurz- oder langfristige) Kosten-Nutzen-Kalküle, soziale Aspekte oder individuelle Bedürfnisse – das „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit“ (Weber 1958: 319f). Durch ein festgeschriebenes System von Verhaltensregeln ist es möglich, z.B. dauerhafte Strategien durchzusetzen oder kollektive Güter zu sichern. Dabei wird typischerweise auf Arbeitsteilung zurückgegriffen, wodurch sich die einzelnen Positionen entlang der unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen hierarchisch ordnen und z.B. mittels eines Organigramms abbilden lassen. Hierarchien sind deshalb in der Regel durch eine Strukturierung von ‚oben‘ nach ‚unten‘ gekennzeichnet. Um trotz dieser klar erkennbaren Ungleichheit in der Verteilung von Positionen das Ziel der Stabilität der sozialen Strukturen zu wahren, sind Hierarchien auf Akzeptanz bzw. Legitimität angewiesen. Im Idealfall gelingt dies allein schon durch den Verweis auf die Positionen und Verfahren selbst (vgl. Luhmann 1969). Tatsächlich jedoch ist dieser Mechanismus gerade hier auf die weiteren drei sozialen Mechanismen angewiesen, indem er – in der Praxis – z.B. einen kurzfristigen individuellen Nutzen verspricht (Markt), an gemeinschaftliche soziale Ziele appelliert (Gemeinschaft) oder partiell die Verantwortung den Subjekten überträgt (Subjektivität).<sup>18</sup>

Der Mechanismus Hierarchie hat – alleine für sich gestellt – noch einige weitere elementare Defizite: Hierarchie an sich bietet keine individuellen Handlungsanreize, ohne die Prozesse in der betreffenden sozialen Struktur jedoch in Stagnation verfallen und das hierarchische Gebilde aufhören würde zu funktionieren. Innerhalb von Hierarchien muss also immer schon ‚externe‘ Motivation vorhanden sein. Zudem müsste in einem allumfassenden hierarchischen System die gesamte Komplexität der betreffenden sozialen Struktur formal abgebildet werden, um tatsächlich allein nach formalen Positionen und Verfahren zu steuern. In der Praxis ist dies aufgrund der Komplexität unmöglich. Hierarchien stehen (Umwelt-)Veränderungen, bedingt durch ihre Ausrichtung auf Stabilität, hilflos gegenüber und erzeugen ebenso wie der Markt von sich aus keine Innovationen.

<sup>18</sup>Auch wenn diese Möglichkeit hier ausgeklammert wird, ist Gewalt als weiteres Durchsetzungsmittel von Hierarchien auch heute zum Teil durchaus legitimiert (vor allem die staatliche Gewalt).

### 3.1.3 Gemeinschaft



Als Beispiel kann hier die Gruppe dienen. Sie ist in sich eng und homogen (,Wir‘) und grenzt sich nach außen ab (,die Anderen‘). In idealtypisch gemeinschaftlich strukturierten Situationen wird entlang gemeinsamer Zwecke (bzw. den Zielsetzungen der Lebensführung der Mitglieder) mit von allen Beteiligten akzeptierten individuellen Methoden gehandelt. Strukturen mit dieser Ausrichtung sind auf eine gewisse Dauer angelegt. Dennoch besteht (idealisiert) weder ein Zwang zum Einstieg, noch sind Sanktionen beim Ausstieg zu befürchten – mit Ausnahme des Verlusts der Vorteile, die mit der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft einhergingen. Die Zugehörigkeit gründet nur auf der Verpflichtung auf kollektiven Zwecke, ohne eine Bewertung der individuellen Möglichkeiten der Einbringung bzw. des Beitrags zum ‚Erfolg‘.<sup>19</sup> Solange das Handeln in irgendeiner Form auf die gemeinsamen Zwecke ausgerichtet ist, besteht kein Grund für einen Ausschluss aus der Gemeinschaft. Der individuelle Beitrag wird nicht am Ergebnis oder an der Einhaltung eines Verfahrens,<sup>20</sup> sondern am Bemühen gemessen. Jeder einzelne Teilnehmer bringt bedingungslos sein Möglichstes zu den definierten Zielen der Gemeinschaft ein, ohne Entschädigung und Kompensation jeglicher Art zu erwarten. Daher ist auch keine Kontrolle nötig. Der idealtypische Mechanismus Gemeinschaft basiert auf der Zuspitzung des Solidarprinzips: Von allen werden die gemeinsamen Normen und Werte angestrebt – was abhängig von diesen z.B. zu einer grenzenlosen gemeinsamen Fürsorge, aber auch zu individuell größtmöglichen Opfern führen kann. Der Mechanismus Gemeinschaft strukturiert dadurch soziale Situationen, indem sich die Subjekte (ohne Zwang) auf die gemeinsamen Normen, Werte und Ziele verpflichten. Dabei sind jegliche Inhalte möglich – auch die am wenigsten sozialen. Der gegenseitige Austausch kann in Form von solidarischem Handeln oder echter Reziprozität erfolgen.

In der hier vorgestellten Konstruktion einer allein nach der Logik der Gemeinschaft organisierten Situation wird die Einbringung der Subjekte idealisiert vorausgesetzt. Der Mechanismus Gemeinschaft berücksichtigt keine individuellen Interessen, die von den gemeinschaftlichen Normen und Werten abweichen – was in der Praxis natürlich der Fall ist. Selbst in stabilen Gemeinschaften – wie Gruppen mit hoher Kohäsion – spielen individuelle Kalküle eine Rolle, liegen hierarchisch unterschiedliche Positionen vor und existieren abweichende Bedürfnisse. Auch ist der Mechanismus Gemeinschaft mit einer speziellen eigenen Form von Macht verbunden, die vor allem beim Ausbilden von gemeinschaftlich gültigen Normen, Werten und Zielen in Erscheinung tritt. Dabei geht es um die Herstellung und Veränderung von Zielen und deren Legitimität innerhalb der Gemeinschaft. Dieser grundsätzliche Konflikt bleibt explizit bestehen. In realen Situationen verfügt aber auch die Mehrheit gegenüber dem Einzelnen über erhebliche Macht – letztlich in Form der Androhung des Ausschlusses. Ebenso wie der Ausbruch aus gemeinschaftlichen Strukturen häufig gravierende Sanktionen nach sich zieht, ist auch die Teilnahme selten vollkommen freiwillig, da oft eine Angewiesenheit auf bestimmte Leistungen der Gemeinschaft besteht. Zudem wird beim Idealtypus die äußere Umwelt ausgeklammert. Real gehören Subjekte mehreren Gemeinschaften an und durch den Mechanismus Gemeinschaft bestimmte Strukturen/Situationen können mit anderen Gemeinschaften in Konflikte geraten.

<sup>20</sup>Es wird nicht getauscht, sondern geteilt. Hier zeigen sich Ähnlichkeiten zum Gemeinschaftsbegriff bei Ferdinand Tönnies (2005).

<sup>21</sup>Diese Bewertungskriterien entsprächen denen des Markts bzw. der Hierarchie.

### 3.1.4 Subjektivität



Die Steuerung über Subjektivität als vierter sozialer Mechanismus bzw. die Organisation sozialer Strukturen nach dem Prinzip Subjektivität lässt sich am einfachsten mit der Abwesenheit von anderen Steuerungsformen beschreiben. Das Subjekt ist in einer sozialen Situationen auf sich alleine gestellt. Es hat die Möglichkeit, nach seinen Bedürfnissen zu handeln und ist dabei nur auf die eigenen Leistungen und Potenziale angewiesen. Dabei organisiert es sich in seiner Umwelt selbst. Bei Subjektivität handelt es sich um einen sehr leistungsfähigen Mechanismus. Während weder der Markt, noch die Hierarchie und auch nicht die Gemeinschaft im engen Sinne auf Umweltveränderungen reagieren oder von sich aus innovativ sein können, greift der Mechanismus Subjektivität zur Komplexitätsreduktion<sup>22</sup> direkt auf die Flexibilitäts- und ‚schöpferischen‘ Potentiale des Subjekts zurück. Subjekte können Handlungen spontan anfangen und beenden. Sie können ohne vollständige Informationen zu besitzen und sogar trotz widersprüchlicher Informationen ‚situativ‘ handeln. Sie können formalen Regeln und Verfahren widersprechen und aus festen Gemeinschaften ausbrechen. Dabei sind Subjekte kreativ und innovativ – sie sind der Motor für den Wandel sozialer Strukturen. Sie sind in der Lage, soziale Organisationsprobleme erst gar nicht entstehen zu lassen, indem bestimmte Konflikte einfach nicht wahrgenommen oder gelöst werden, ohne darüber nachzudenken. Während also die direkten Steuerungsmechanismen Markt, Hierarchie und Gemeinschaft Subjekte in ihren Handlungsmöglichkeiten auf ihre jeweilige Logik reduzieren, gibt der Mechanismus Subjektivität die Organisation der betreffenden Strukturen an die Subjekte frei. Indem man die Subjekte Subjekte sein lässt, können sie ihr Potenzial entfalten. Dieser Mechanismus ist vor allem dann von Vorteil, wenn die Ziele unklar, die Situation schwer durchschaubar und der Einsatz anderer Steuerungsmechanismen begrenzt ist.

Das Subjekt ist letztlich aber auf sich selbst zurückgeworfen, nicht zuletzt aufgrund seiner Körperlichkeit. Es muss seine Entscheidungen vor sich selbst vertreten. Dabei kann es nicht einfach nur es selbst sein und seine eigene Natur sprechen lassen, sich spontan nach dem Augenblick verhalten, sondern es muss sein Handeln auch wieder ‚selbst regulieren‘.<sup>23</sup> Denn das Subjekt ist weiterhin den verschiedensten Zwängen des sozialen Kontexts ausgesetzt und muss diese Realität in sich selbst bzw. für sein Handeln übersetzen. Es muss die möglichen sozialen Folgen seines Handelns antizipieren, im Ganzen denken, für sein Handeln Verantwortung übernehmen und die Konsequenzen tragen. Der Moment der Freiheit, in dem das Subjekt es selbst sein kann, geht in der sozialen Realität also selbstverständlich immer mit einem Moment des Zwangs – hier des Selbstzwangs – einher, da die Aufgabe der Kontrolle letztlich den Subjekten zukommt. Hierbei greifen sie wiederum auf alle sozialen Mechanismen zurück (s.u. zum ‚selbst sein‘). Auch der vierte Mechanismus Subjektivität ist in der sozialen Praxis in vielfacher Hinsicht auf Markt, Hierarchie und Gemeinschaft angewiesen.

Alle vier sozialen Mechanismen beruhen zudem auf klar unterscheidbaren Gerechtigkeitsprinzipien: der Markt auf ‚Ergebnisgerechtigkeit‘ (‚Nur das Ergebnis zählt.‘), Hierarchie auf ‚Verfahrensgerechtigkeit‘ (Anwendung des gleichen Verfahrens), Gemeinschaft auf einer Gerechtigkeit orientiert am individuellen Aufwand bzw. Bedarf (‚Aufwands-‘/‚Bedarfsgerechtigkeit‘) und Subjektivität auf dem ‚subjektiven Gerechtigkeitsempfinden‘. Diese Linie

<sup>22</sup>Was letztlich das ‚Ziel‘ aller sozialen Mechanismen ist.

<sup>23</sup>Wodurch das ‚Selbst‘ zum sozialen ‚Ich‘ wird – das mit sich selbst in Interaktion tritt.

kann hier jedoch nicht weiter verfolgt werden, sie verdeutlicht aber noch einmal die Divergenz und die Eigenständigkeit der Logiken der sozialen Mechanismen.

### 3.2 Mechanismen und ihre Kontexte – Interdependenzen in der Praxis

Wie beschrieben ist jeder soziale Mechanismus für sich allein defizitär und deshalb ‚in der Praxis‘ ohne die anderen Mechanismen nicht zu finden. Denn Märkte funktionieren nicht ohne herrschaftliche Flankierung, gemeinschaftliche Unterfütterung und subjektive Einbringung. Auch die Hierarchie kann ihre Flexibilitätsdefizite durch marktförmige Mechanismen oder Subjektivierung ausgleichen. Ebenso sind für die Gemeinschaft stabile Verfahren und Regeln und individuelles Einbringen notwendig. Und umgekehrt ist die erweiterte Nutzung von Subjektivität systematisch auf hierarchische, gemeinschaftliche und marktförmige Mechanismen angewiesen. Deshalb treten die vier sozialen Mechanismen immer in Mischungen auf bzw. sie ‚interagieren‘ miteinander. Das bedeutet, dass konkrete soziale Situationen immer durch alle sozialen Mechanismen zugleich – jedoch nicht zu gleichen Teilen – bestimmt werden, wobei sie sich wechsel- oder einseitig ergänzen, sich aber auch entgegenstehen können. So ist das Arbeitshandeln in Betrieben vor allem hierarchisch strukturiert, jedoch lassen sich hier zunehmend auch marktförmige, gemeinschaftliche und subjektbezogene handlungsleitende Strukturbedingungen erkennen.

Real beziehen sich die Mechanismen also auf konkrete soziale Situationen, in denen jeweils eine bestimmte Handlungslogik dominiert. Dies schließt jedoch auch Variationen in den Definitionen der jeweiligen Situationen nicht aus. Es besteht ein großer Spielraum in der Zuordnung ‚realer Situationen‘ zu den entsprechen ‚idealtypischen Mechanismen‘. Die Wahrnehmung der spezifischen Situation, deren Definition und deren Zuordnung zu bestimmten Logiken unterliegen kognitiven Aspekten und fußen auch auf kulturellen und sozialen Erfahrungen. Der betroffene Handlungskontext wird ständig historisch und sozial weiterentwickelt. Dabei verändern sich sowohl der äußere Kontext als auch die Subjekte selbst.

Steuerung meint nun beides: den Einfluss von anonymen, festen Strukturen auf das Handeln und auch die aktive, intentionale Veränderung der Strukturen mit den entsprechenden Folgen für das Handeln. Beide Formen von Einflussnahme können direkt erkennbar oder in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen schwer unterscheidbar, indirekt geschehen. Die Steuerung über Strukturen beinhaltet also auch die gezielte Veränderung der Ordnungsprinzipien, z.B. über den Einsatz neuer betrieblicher Steuerungsinstrumente.

### 3.3 Mechanismen im Mehrebenenmodell

In der nachstehenden Tabelle 1 sind die sozialen Mechanismen in Verbindung mit ihren sozialen ‚Einsatzorten‘ – den ‚vier‘ gesellschaftlichen Ebenen – visualisiert:

In der ersten Zeile finden sich die in der Soziologie etablierten sozialen (idealtypischen) Mechanismen ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘ und ‚Gemeinschaft‘ – erweitert durch den vierten: ‚Subjektivität‘. In der ersten Spalte finden sich die sozialen Ebenen, auf denen die Mechanismen wirken: ‚Gesellschaft‘, ‚Organisation‘ und ‚Interaktion‘. Auch hier wurden die üblicherweise diskutierten gesellschaftlichen Ebenen – Makro-, Meso- und Mikroebene – durch eine vierte ergänzt: die Ebene des ‚Subjekts‘.<sup>24</sup>

<sup>24</sup>Für die Begründung, weshalb das Subjekt für sich als eine soziale gesellschaftliche Ebene ange-

		SOZIALE MECHANISMEN			
		<i>Markt</i>	<i>Hierarchie</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Subjektivität</i>
SOZIALE EBENEN	<i>Gesellschaft</i>	Liberalisierung	Verstaatlichung	Zivilisierung	Individualisierung
	<i>Organisation</i>	Vermarktlichung	Verbetrieblichung	Vergemeinschaftlichung	Subjektivierung
	<i>Interaktion</i>	Tausch	Verpflichtung	Beherrschung	Empathie
	<i>Subjekt</i>	Selbstökonomisierung	Selbstbeherrschung	Selbstintegration	Selbstsein

**Tabelle 1.** Soziale Mechanismen im Mehrebenenansatz

Die Tabelle projiziert nun die sozialen Ebenen und Mechanismen aufeinander. Dabei verändern die Mechanismen ihre empirischen Erscheinungsformen, je nachdem auf welcher Ebene sie zum Einsatz kommen. So finden sich in den einzelnen ‚Inhaltsfeldern‘ der Tabelle die sozialen Mechanismen in ihrer je spezifischen realen Ausprägung. Sie treten dort nicht mehr in ihrer ‚reinen‘ Form, sondern in empirischen Mischformen auf. In den Inhaltsfeldern der Tabelle stehen Begriffe für ‚konkrete empirische Mechanismen‘, wie sie u.a. in der Soziologie immer wieder diskutiert werden. Sie bilden an diesen Stellen die dort typischerweise auftretenden Phänomene sozialer Ordnungsbildung ab. Dabei sind sie auf eine Weise formuliert, die eine ‚Zunahme‘ des jeweiligen Prinzips impliziert – z.B. mit ‚Verbetrieblichung‘ eine Verstärkung des hierarchischen Steuerungsprinzips in einer ‚bestimmten‘ betrieblichen ‚Situation‘.<sup>25</sup>

Da sich die folgenden Analysen auf die Ebene der ‚Organisation‘ und dort speziell auf Betriebe konzentrieren, sollen hier einige Bemerkungen zu den Inhaltsfeldern der Ebenen ‚Gesellschaft‘, ‚Interaktion‘ und ‚Subjekt‘ gegeben werden: ‚Liberalisierung‘ verweist auf die Ordnung stiftende Funktion des Marktes. ‚Verstaatlichung‘ hingegen meint die Lösung gesamtgesellschaftlicher Ordnungsprobleme mithilfe des Strukturprinzips Hierarchie. ‚Zivilisierung‘ kann als Rekurs auf die gemeinschaftlichen Ziele (Normen und Werte) der Gesellschaft gedeutet werden und ‚Individualisierung‘ lässt sich als ein Prozess analysieren, mit dessen Hilfe auf gesellschaftlicher Ebene soziale Ordnung gebildet wird, indem die Bearbeitung der Probleme zunehmend den Individuen und deren subjektiven Ressourcen anheim gegeben und damit auf den Mechanismus ‚Subjektivität‘ rekuriert wird.

Zur Bearbeitung von der jeweiligen Situationslogik geschuldeten, sozialen Handlungsproblemen auf der Ebene der ‚Interaktion‘ bieten sich den Personen dort die allgemeinen sozialen Mechanismen in Form von ‚Tausch‘, ‚Beherrschung‘, ‚Verpflichtung‘ und ‚Empathie‘ an. In Situationen, in denen das Subjekt auf sich alleine gestellt ist, kann es in der Reflektion verschiedene Begründungslogiken anwenden oder sich je nach Zusammenhang auch eher unreflektiert an verschiedenen Grundprinzipien orientieren: Es kann Situationen für sich strukturieren und sich dabei selbst handlungsfähig machen, indem es sich die mo-

nommen werden kann, siehe Huchler et al. 2007: 113f. Vgl. auch den Ansatz der ‚Münchener Subjektorientierten Soziologie‘ (z.B. Beck/Brater 1977; Bolte/Treutner 1983; Bolte 1997; Voß/Pongratz 1997).

<sup>25</sup>Ebenso möglich ist es z.B. auch von einer ‚Ent-Betrieblichung‘ zu sprechen, wenn beschreiben werden soll, dass eine Situation auf organisationaler Ebene weniger durch den Mechanismus Hierarchie bestimmt wird.

mentanen Kosten und die Nutzen seines Handelns vor Augen führt und sich daran orientiert (,Selbstökonomisierung‘), sich an eigene etablierte Verfahren und Regeln hält (,Selbstbeherrschung‘), aber auch indem es seinen Werten und Prinzipien treu bleibt (,Selbstintegration‘) oder letztlich sich tatsächlich ,selbst sein‘ lässt.<sup>26</sup>

Dieses Schema erlaubt es, soziale Ebenen und soziale Mechanismen in einen formalen Zusammenhang zu bringen und damit im wechselseitigen Bezug aufeinander analysierbar zu machen. Die bisherigen Erkenntnisse aus einem Abgleich Theorie-Empirie (siehe Huchler et al. 2007) legen die Vermutung nahe, dass jeder Mechanismus bevorzugt einer Ebene zugeordnet werden kann, für die er den ,Kernmechanismus‘ darstellt (die in der Tabelle grau unterlegte Diagonale). So wurde der Marktmechanismus der Ebene der gesamtgesellschaftlichen Koordination zugewiesen, die Hierarchie der Organisation, die Gemeinschaft als primäre Struktur der Interaktion und die Subjektivität als sozialer Mechanismus der Abstimmung im Subjekt. Wichtig für die weitere Argumentation ist jedoch auch die Tatsache, dass sich alle vier Mechanismen in unterschiedlichen Ausprägungen auf ,allen‘ Ebenen finden lassen: Marktmechanismen werden auch in Organisationen, in Interaktionen und auch von Subjekten selbstbezüglich angewendet. Hierarchie ist ein wichtiges gesamtgesellschaftliches Steuerungsprinzip, findet sich aber ebenso auf allen anderen Ebenen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die konkreten Erscheinungsformen – nicht aber die idealtypischen Mechanismen selbst – einem sozialen Wandel unterliegen und damit die sozialen Steuerungsmechanismen in ihrer Bedeutung in bestimmten gesellschaftlichen Feldern historische Konjunktoren haben.<sup>27</sup>

### 3.4 Soziale Mechanismen auf der Mesoebene: Betriebliche Leistungssteuerung

In der soziologischen Theorielandschaft existieren schon länger verschiedenartige Modelle, die soziale Ebenen analytisch voneinander trennen und dann auf unterschiedliche Weise aufeinander beziehen.<sup>28</sup> Die Soziologie spricht dabei u.a. von der mittleren, organisationalen, institutionellen oder Mesoebene, die in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis zur Mikro- und zur Makroebene steht. Fasst man diese Ebene sehr weit, ist damit ein großer Raum intermediärer Erscheinungen angesprochen: Institutionen, Organisationen und Betriebe etc.<sup>29</sup> Diese haben gemeinsam, dass sie nach einer hierarchischen Logik aufgebaut sind bzw. das Handeln einer distinkten Gruppierung von Menschen strukturieren.

<sup>26</sup>Das Subjekt kann sich also – um sich selbst handlungsfähig zu machen – eben aller vier sozialen Mechanismen bedienen, welche gemeinhin im zwischenmenschlichen sozialen Handeln zum Einsatz kommen.

<sup>27</sup>Es ist also offen, in wie weit die ,Manifestationen‘ der Mechanismen in den Inhaltsfeldern kulturabhängig sind – also eventuell nur einen momentanen Status quo abbilden.

<sup>28</sup>Vgl. etwa Anthony Giddens‘ (1988) Idee der ,Strukturierung‘ und der ,Dualität der Struktur‘ oder James Colemans (1995) ,Badewanne‘.

<sup>29</sup>In den Mesobereich von Gesellschaft fallen aber auch ,weichere‘ Strukturen (feste Gruppen, Familien etc.), die nicht explizit formal verfasst sind, aber sehr wohl die direkte personale Interaktion systematisch mit einer abstrahierten Logik überformen. Ab einem gewissen Grad an Komplexität (in der Organisationssoziologie wird hier oft die Anzahl von Mitgliedern genannt, ab der eine direkte Face-to-Face-Organisation nicht mehr möglich ist) sind soziale Gruppen jedoch auf formale Prozesse angewiesen und verlassen damit die Ebene der Interaktion in Richtung Organisation.



		SOZIALE MECHANISMEN			
		<i>Markt</i>	<i>Hierarchie</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Subjektivität</i>
SOZIALE EBENEN	<i>Volkswirtschaft</i>	Liberalisierung	Verstaatlichung	Zivilisierung	Individualisierung
	<i>Betriebsorganisation</i>	Vermarktlichung	Verbetrieblichung	Vergemeinschaftlichung	Subjektivierung
	<i>Arbeitskooperation</i>	Tausch	Verpflichtung	Beherrschung	Empathie
	<i>Arbeitskraft</i>	Selbstökonomisierung	Selbstbeherrschung	Selbstintegration	Selbstsein

**Tabelle 2.** Soziale Mechanismen im betrieblichen Kontext

Im folgenden Abschnitt wird die Systematik der Mechanismen auf den ‚Kontext‘ (erwerbsförmige) ‚Arbeit‘ bezogen. Tabelle 2 konkretisiert in der Vertikalen die sozialen Ebenen als themenspezifische ‚Orte‘ bzw. als konkrete soziale Konstellationen in der Arbeitswelt. Die anknüpfenden Überlegungen konzentrieren sich hier nun auf die Arbeitssteuerung in Betrieben (Betriebsorganisation). Dabei werden die dort typischerweise herrschenden Mechanismen benannt und ihrem Zusammenwirken nachgegangen: In welcher Weise wird auf der organisationalen Ebene für die Bearbeitung der dort anfallenden Steuerungsprobleme (bzw. zur Transformation von Arbeitskraft in konkrete Arbeit) auf die jeweiligen sozialen Mechanismen zugegriffen?

Noch einmal: Es wird davon ausgegangen, dass soziale Ordnung empirisch durch die ‚Kombination‘ der vier sozialen Mechanismen hergestellt und aufrechterhalten wird. Die oben allgemein skizzierten idealtypischen sozialen Mechanismen erscheinen in der Praxis als realtypische Mischformen; bezogen auf das Thema Arbeit, auf der Ebene der Betriebsorganisation als: ‚Vermarktlichung‘, ‚Verbetrieblichung‘, ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘. Zudem gilt auch hier, dass die Veränderung eines etablierten Mechanismus direkte Auswirkungen auf die anderen Mechanismen hat. Wenn also z.B. die direkte, formale und zeitnahe hierarchische Steuerung vom Management partiell zurückgenommen wird (‚Entgrenzung‘), wird die entstandene Lücke mithilfe anderer Mechanismen (Markt, Gemeinschaft und Subjektivität) bearbeitet (neue ‚Begrenzung‘) – sofern das betreffende Handlungsproblem weiterhin ‚gelöst‘, soziale Ordnung aufrechterhalten bzw. hier: dieselbe Arbeitsleistung weiterhin erbracht werden soll.

‚Vermarktlichung‘: Auf der theoretischen Modellebene wird mit dem Begriff die Erhöhung des Einflusses des Mechanismus ‚Markt‘ und damit äußerst konkret eine stärkere Steuerung der Arbeit über Angebot und Nachfrage, Tausch und Preisbildung assoziiert. Gemeinhin werden mit dem Begriff Vermarktlichung jedoch all jene Strukturveränderungen in Betrieben gefasst, die sich in irgendeiner Weise auf den Mechanismus Markt bzw. auf die mit ihm verbundenen Erwartungen (Effizienz, Flexibilität, Steigerung des Wettbewerbs, individuelle Leistungsanreize, Ergebnisgerechtigkeit usw.) beziehen, z.B. die indirekte oder ergebnisorientierte Arbeitssteuerung in Betrieben und die stärkere Ausrichtung auf den Beschaffungs-, Absatz- oder Finanzmarkt. In der Literatur hat die Frage, ob ‚Markt‘ als abstrakter Preis- bzw. Abstimmungsmechanismus zwischen Angebot und Nachfrage verstanden werden soll oder nur seine weit komplexeren empirischen Ausformungen (Institutionen) analysiert werden können, eine lange Tradition (vgl. Smelser/Swedberg 1994).

Beide Betrachtungsweisen müssen auseinander gehalten werden: Auf der einen Seite steht ein sozialer Mechanismus, der idealtypisch frei ist von anderen Einflüssen.<sup>30</sup> Auf der anderen Seite steht eine konkrete soziale Strukturveränderung, für die zwar ein bestimmter Mechanismus primär konstitutiv ist (hier: Markt), in der aber auch alle anderen Mechanismen wirken (deshalb: Vermarktlichung). Für den betrieblichen Zusammenhang unterscheiden Manfred Moldaschl und Dieter Sauer (2000) bei dem Begriff Vermarktlichung ebenso zwischen einem ‚echten‘ Markt, der außerhalb und zwischen den Unternehmen herrscht und auf die Organisation von außen, z.B. in Form von Kennzahlen, einwirkt, und einem ‚simulierten‘ Markt, wenn Unternehmen marktförmige Elemente (z.B. in Form von Profit-Centern) in ihre Organisation einbauen (vgl. auch Menz 2000; Menz/Siegel 2002). Jedoch sind weder der ‚echte‘, noch der ‚simulierte‘ Markt mit dem allgemeinen sozialen Mechanismus ‚Markt‘ identisch. Nicht zuletzt spielt z.B. bei beiden Varianten der Einflussfaktor Betrieb wohl die entscheidende Rolle. Das Management definiert, welche Momente der ökonomischen Umwelt in die Organisation hineingelassen werden. Es legt durch die Arbeitsorganisation die Rahmenbedingungen für die Märkte in den Unternehmen fest. Beide Seiten der Vermarktlichung (der ‚echte‘ und der ‚simulierte‘ Markt) werden also betrieblich modifiziert. Deshalb wird hier Vermarktlichung als Einführung des sozialen Mechanismus Markt auf herrschaftlicher Grundlage und unter hierarchisch festgelegten organisatorischen Rahmenbedingungen verstanden. Maßnahmen der Vermarktlichung finden natürlich auch nicht unabhängig von den beiden weiteren Mechanismen Gemeinschaft und Subjektivität statt – d.h. nicht unabhängig von sozialen Begleitprozessen und personenbezogenen Aspekten.

‚Verbetrieblichung‘ ist der Prozess einer zunehmenden betrieblichen Steuerung, angelehnt an den Mechanismus ‚Hierarchie‘, z.B. in Form unterschiedlicher Maßnahmen der Kontrolle. Diese können von taylorisierter Detailsteuerung und Maschinenkontrolle über Bürokratie und Managementkonzepte bis hin zur direkten personalen Herrschaftsausübung durch Anweisungen reichen. Hierarchische Steuerung in Betrieben umfasst jede Form der Kontrolle, wenn sie sich auf den hierarchischen Zusammenhang (z.B. Verfahren oder Positionen) berufen kann. In Bezug auf den aktuellen Strukturwandel in Form von Entgrenzung und Ergebnissteuerung von Arbeit lässt sich in vielen Branchen eher ein Abbau direkter hierarchischer Steuerung beobachten – also eine Entbetrieblichung. An die Stelle von befehlsförmigen Handlungsanweisungen treten Steuerungskonzepte wie Projekt- und Teamarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Heimarbeit, Cost- und Profit-Center, (teilautonome) Arbeitsgruppen etc. An diesem Punkt nimmt der Grad der Verbetrieblichung also ab. Gleichzeitig wird die Arbeit jedoch indirekt weiter an die Ziele des Unternehmens und an den gesamten Arbeits- und Betriebszusammenhang angebunden. So werden die zu erreichenden Ergebnisse, oft etwa in Form von Mitarbeitergesprächen oder mit Hilfe von Zielvereinbarungen und anderen Formen der Ergebnissteuerung, ‚hierarchisch‘ bestimmt und kontrolliert. Durch diese Wiedereinbindungen (vgl. Drexel 2002) wird der Grad der ‚Verbetrieblichung‘ wieder gesteigert. Die zuvor ‚ent‘grenzte Arbeit wird nun erneut betrieblich begrenzt.

‚Vergemeinschaftlichung‘ bezeichnet den betrieblichen Rückgriff auf soziale Strukturen und Kompetenzen, die sich ‚zwischen den arbeitenden Subjekten‘ gebildet haben. Damit wird auf die Fähigkeit der Belegschaft abgezielt, sich wechselseitig auf der Basis persönlicher Beziehungen zu steuern. Bestimmte Probleme können aus der hierarchischen Steuer-

<sup>30</sup>So ist der Mechanismus Markt z.B. frei von moralischen Komponenten, was Johannes Berger (2001) als den „diskreten Charme des Marktes“ bezeichnen.

rung herausgelöst und ihre Bewältigung den Mitarbeitern überlassen werden. So nutzt das Management die Fähigkeit der Subjekte zur ‚kollektiven Selbststeuerung‘ für die betrieblichen Interessen. Um sich zu organisieren, können die Mitarbeiter auf diejenigen sozialen Mechanismen zurückgreifen, die sich auf der ‚Ebene der Interaktion‘ (Arbeitskooperation) finden lassen: ‚Tausch‘, ‚Beherrschung‘, ‚Verpflichtung‘ und ‚Empathie‘. Eine wichtige Rolle spielen hier auch die Kooperationskultur, das Betriebsklima und die Verbundenheit der Belegschaft mit dem Betrieb.

‚Subjektivierung‘ schließlich meint hier den Prozess des verstärkten betrieblichen Zugriffs auf die ‚in den einzelnen Subjekten‘ liegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Selbstorganisation. Dies kann durch eine einfache Auslagerung von Problemen aus der direkten hierarchischen Steuerung geschehen, deren Lösung dem einzelnen Beschäftigten überlassen wird, oder durch gezieltere Formen der Nutzung von subjekteigenen Potentialen. Koordination und Steuerung sollen gerade dadurch realisiert werden, dass auf sie verzichtet wird. Die Betriebe gestehen ihren Mitarbeitern in der täglichen Arbeit mehr Autonomie zu und bieten Handlungsspielräume. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Handlungsergebnisse die Erwartungen der Betriebe erfüllen. Die Ressource, auf die hier zurückgegriffen wird, ist die ‚Fähigkeit und Bereitschaft der Subjekte zur Selbststeuerung‘ – z.B. zur Kontrolle der eigenen Leistungsverausgabung. Das Subjekt kann hierfür, d.h. im Umgang mit sich selbst, wiederum alle vier Mechanismen verwenden – in Form von ‚Selbstökonomisierung‘, ‚Selbstbeherrschung‘, ‚Selbstintegration‘ und ‚Selbstsein‘.

Die betriebliche Nutzung der Mechanismen ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘ kennzeichnet einen aktuellen Prozess: Die Betriebe erschließen verstärkt solidarische Strukturen und subjektive Kompetenzen, um Kontrollkosten bzw. ‚Transformationskosten‘<sup>31</sup> abzubauen und dennoch oder auch verstärkt die Erfüllung der Betriebsziele zu sichern. Hierbei werden systematisch die sozialen und selbstbezüglichen Fähigkeiten von Subjekten zur Kooperation und Koordination genutzt. Den ‚Freiraum‘ im Arbeitsprozess sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nun gemeinschaftlich und individuell ausgleichen, da dieses ‚Steuerungsdefizit‘ nicht allein durch vermarktlichende Strukturveränderungen aufgefangen werden kann. Dies verwundert nicht, ruft man sich die Eigenschaften der sozialen Mechanismen und deren Angewiesenheit aufeinander ins Gedächtnis: Märkte sind auf die Bedürfnisse individueller Teilnehmer ausgerichtet, nicht auf die Ziele von Organisationen – sie können daher hierarchische Organisationsformen nicht reproduzieren und sichern. So gewinnen die Mechanismen Solidarität und Subjektivität verstärkt an Bedeutung, u.a. um die desintegrativen Wirkungen des Mechanismus Markt und seine weiteren ‚Schwachstellen‘<sup>32</sup> zu kompensieren.

---

<sup>31</sup>In Anlehnung an das „Transformationsproblem“ (Braverman 1977), der Überführung von Arbeitspotential in veräußerte Arbeitskraft, und an die Transaktionskostentheorie (der Neuen Institutionenökonomik), welche u.a. die Kosten von Strukturen betont, können die dafür notwendigen Kontrollkosten (z.B. Management) als ‚Transformationskosten‘ bezeichnet werden. Zur Reaktion der Beschäftigten auf das Transformationsproblem siehe Michael Burawoy (1982). Einführungen zur „labour-process-debate“ finden sich z. B. in Maier (1991: 11ff) und Neuberger (1995: 219ff).

<sup>32</sup>Siehe Beschreibung des Mechanismus Markt.

#### 4 Ent- und Begrenzung als Veränderung der Mechanismen

Empirische Untersuchungen<sup>33</sup> lassen erkennen, wie Betriebe durch Umstrukturierungen (z.B. Einführung von Ergebnissteuerung) die Steuerung ihrer Arbeitsprozesse verändern und was dies bei den Betroffenen bewirkt, welche neuen Anforderungen und Chancen auf sie zukommen und wie sie damit umgehen. Dabei zeichnet sich ein Zusammenhang ab, der für die praktische Einschätzung der Wirkungen von Strukturveränderungen hohe Bedeutung hat: Es wurde bereits festgehalten, dass sich jeder sozialen Ebene (Makro, Meso, Mikro und Subjekt) tendenziell ein primärer sozialer Mechanismus zuordnen lässt. In empirischen Beobachtungen hat sich für das Themenfeld Arbeit folgender Zusammenhang gezeigt: Wenn das Zusammenspiel der Steuerungsmechanismen so verändert wird, dass ein anderer (als der bisherige, traditionelle) Mechanismus in einer Handlungssituation primäre Bedeutung gewinnt, verlagert sich tendenziell auch das Handlungsproblem auf eine andere soziale Ebene – nämlich auf die, welcher der neue Mechanismus primär zugeordnet ist. Dies bedeutet, dass mit der Veränderung des Verfahrens zur Problemlösung das ganze Problem auf eine andere soziale Ebene verlagert wird. Damit verändert sich der Handlungskontext vehement, d.h. die Akteure und deren Rollen und die Verteilung von und der Zugriff auf Ressourcen. Es ändern sich Ziele und Interessen und auch die Macht bzw. Mittel, diese durchzusetzen.

1. ‚Hierarchie‘ → ‚Markt‘: Die Auflösung fester Organisationsstrukturen (z.B. Arbeitszeit und Entgelt) und eine stärkere Orientierung an Kennziffern aus der Umwelt erhöhen auch den Einfluss dieser Umwelt (‚Gesellschaft‘). In der Folge wird der Einflussbereich der betrieblichen Akteure insgesamt verringert, was tendenziell desintegrierend wirkt. Nicht selten wandeln sich damit auch die Arbeitsorientierungen und Rationalitätsannahmen der Arbeitenden. Die Folgen sind häufig zunehmende ungreifbare, ‚anonyme‘ Zwänge, geringere Bindung an das Unternehmen, Belastung der Betriebs- und Arbeitskultur, Kennzifferorientierung, Verhinderung von Kooperation, ein fehlender Blick für das Ganze bis hin zu Fehlspekulationen, Missmanagement, Vertuschung von Problemen und Defiziten etc.
2. ‚Hierarchie‘ → ‚Gemeinschaft‘: Sollen Formen der Arbeitssteuerung etabliert werden, die den verschiedenen Gruppen wirklich einen größeren Handlungsraum eröffnen, muss der Betrieb tatsächlich Kontrolle abgeben. Wird diese Machtabgabe sogleich wieder durch eine neue Methode der Kontrolle an anderer Stelle (‚Organisation‘) kompensiert, entsteht bei den Betroffenen häufig Unmut. Wenn nicht, dann rücken plötzlich Aspekte in den Vordergrund, die vorher durch die hierarchische Steuerung unterdrückt oder in geregelte Bahnen gelenkt wurden. Sollen Mitarbeitergruppen z.B. neuerdings ihren Personaleinsatzplan gemeinsam selbst erstellen, gewinnen plötzlich Aspekte wie die individuelle Leistungs- und Kooperationsfähigkeit, persönliche Sympathien und Antipathien, soziale Belange (wie Familie, Gesundheit, individuelle Gerechtigkeitsaspekte) etc. auf der Ebene der Arbeitskooperation (‚Interaktion‘) an Bedeutung. Die Arbeitsorganisation folgt dann zunehmend den Prinzipien der Gruppe bzw. einer sozialen Gemeinschaft und nicht (nur) denen eines formalen Betriebes,

---

<sup>33</sup>Hier: vier umfassende Betriebsfallstudien zur Einführung ergebnissteuernder Maßnahmen im Rahmen des erwähnten Projekts (in Huchler et al. 2007).

wobei der betriebliche Rahmen natürlich erhalten bleibt. Entsprechende Widersprüche verschärfen sich.

3. ‚Hierarchie‘ → ‚Subjektivität‘: Ebenso verhält es sich bei einer zunehmenden Verantwortungszuweisung an die einzelnen Mitarbeiter. Sie können und müssen nun wesentlich mehr Aspekte in ihre arbeitsbezogene Selbststeuerung einfließen lassen, als dies bei einer stärker betrieblichen Steuerung der Fall war, wie z.B. inhaltliche und ethische Ansprüche an die Arbeit, Aspekte der Balance zwischen Arbeit und Leben und eigene Lebensvorstellungen. Die Verhandlungen über die Arbeitsleistung finden auf einer anderen Ebene statt (‚Subjekt‘), mit anderen Zwängen, Zielen, Rationalitäten und Konsequenzen.

Es kann festgehalten werden: 1.) Mit einer Veränderung des Steuerungsmechanismus (d.h. mit einer Strukturveränderung, die ein anderes Handlungsprinzip/Logik nahe legt) wandelt sich auch der Kontext in dem gehandelt wird. 2.) Ent- und Begrenzung gehen immer auch mit Fragen der Macht und der sozialen Gerechtigkeit bzw. Ungleichheit einher. Das hier vorgestellte Modell sozialer Mechanismen ermöglicht eine enge analytische Verbindung von (oftmals relativ einfachen) Veränderungen der Steuerungsprinzipien einerseits und dem resultierenden (oftmals vehementen) Wandel des Handlungskontextes andererseits. Dies ist besonders hilfreich für die Einschätzung von Folgen struktureller – sei es gesellschaftlicher oder betrieblicher – Veränderungen und für die Konzeption sowie die Auswertung empirischer Untersuchungen.

## 5 Die Richtung von Ent- und Begrenzung

Will man der Frage näher kommen, was nun der Kern von Entgrenzung von Arbeit ist bzw. was ‚Entgrenzung‘/‚Begrenzung‘ (im betrieblichen Zusammenhang) mehr ist als Strukturierung, sind die genannten ‚Richtungen‘ (!) der Veränderungsprozesse ausschlaggebend. Während jede Form des Wandels von Steuerungsmechanismen als Strukturierung gefasst werden kann, gibt Entgrenzung die Richtung vor: Hierarchie → Markt, Hierarchie → Gemeinschaft, Hierarchie → Subjektivität und Gemeinschaft → Subjektivität. Wäre dies nicht der Fall, könnten also z.B. auch marktförmige Prozesse ‚entgrenzt‘ werden, indem verstärkt hierarchische Strukturprinzipien eingeführt würden. Dies wird aber begrifflich nicht unter Entgrenzung (z.B. als ‚Entgrenzung des Marktes‘) diskutiert, sondern eher mit Begrenzung verbunden.

Damit ist Entgrenzung/Begrenzung nicht gleich Strukturierung bzw. struktureller Wandel. Und Entgrenzung ist in der Folge eine neue, eindeutige Kategorie. Da Entgrenzung kein ein-dimensionaler Prozess ist und in (mindestens) drei Richtungen verläuft – also in Richtung Markt und gleichzeitig auch in Richtung Gemeinschaft und v.a. Subjektivität – resultieren daraus oftmals Situationen, in denen sich (zum Teil als antagonistisch geltende) Mechanismen oft unvermittelt gegenüberstehen. Dies erschwert die Einschätzung derartiger Prozesse, z.B. für die Interessenpolitik. Zunehmende Ergebnissteuerung kann prinzipiell als Chance für die Mitarbeiter angesehen werden, ihre eigenen Interessen unmittelbarer durchzusetzen. Jedoch sollte die jeweilige – neue – Konstellation der Mechanismen in der Arbeitssteuerung der Belegschaft betrachtet werden, um die tatsächliche Verteilung von Handlungschancen und Zwängen abzuschätzen – und zwar zwischen allen beteiligten Akteuren, innerhalb wie

außerhalb des Betriebs. Denn die ‚Freiheit‘ des Marktakteurs ist nicht gleich der ‚Freiheit‘ der Gemeinschaft und beide entsprechen auch nicht der ‚Freiheit‘ des Subjekts in seinem gesamten Lebenszusammenhang. Alle drei Freiheiten zu fördern, ist höchst voraussetzungsvoll und bedarf z.B. einer jeweils angepassten (auf den verschiedenen sozialen Ebenen agierenden) institutionellen Rahmung.

Ziel dieses Beitrags war es auch, ein anhand der Erfahrungen einer empirischen Untersuchung entstandenes, übertragbares Analysekonzept vorzustellen, das fortentwickelt werden kann. Es hat sich gezeigt, dass mit dem dynamischen Mehrebenenmodell sozialer Mechanismen Handlungssituationen und Strukturveränderungen theoretisch wie empirisch auf eine Weise analysiert werden können, die es ermöglicht, Akteure, Interessen, Handlungsoptionen, Strukturbedingungen und Logiken genauer zu identifizieren, um so wiederum eindeutiger auf die Ursachen von Ambivalenzen schließen und zwischen Chancen und Risiken, Freiheiten und Zwängen abwägen zu können. Mit Hilfe des weiterentwickelten Mechanismenkonzepts soll zudem zur weiteren Klärung der vielseitig verwendeten Begriffe Markt und Hierarchie (oftmals ‚Staat‘) und ihres Zusammenhangs beigetragen und auf die Bedeutung gemeinschaftlicher und subjektiver Aspekte in allen gesellschaftlichen Sphären hingewiesen werden.

## Literatur

- Altwater, Elmar (2005): *Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen: Eine radikale Kapitalismuskritik*. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Altwater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1997): *Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. 2. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.) (2005): *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: edition sigma
- Beck, Ulrich (1997): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus, Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (2001): *Theorie reflexiver Modernisierung – Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme*. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 11–59
- Beck, Ulrich/Brater, Michael (1977): *Problemstellung und Ansatzpunkt einer subjektorientierten Theorie der Berufe*. In: Beck, Ulrich/Brater, Michael (Hrsg.): *Die soziale Konstitution der Berufe*. Bd. 1. München, Frankfurt a. M.: Aspekte Edition, S. 5–62
- Berger, Johannes (2001): *Der diskrete Charme des Marktes*. In: Allmendinger, Jutta (Hrsg.): *Gute Gesellschaft? Opladen: Leske + Budrich, S. 1124–1135*
- Bolte, Karl Martin (1997): *„Subjektorientierte Soziologie“ im Rahmen soziologischer Forschung - Versuch einer Verortung*. In: Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (Hrsg.): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 31–40
- Bolte, Karl Martin/Treutner, Erhard (1983): *Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Bosch, Gerhard (1986): *Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft?* In: *WSI-Mitteilungen* 39 (3), S. 163–176
- Bosch, Gerhard (2001): *Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses*. In: *WSI-Mitteilungen* 64 (4), S. 219–230
- Braverman, Harry (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a. M., New York: Campus

- Burawoy, Michael (1982): *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press
- Coleman, James S. (1995): *Grundlagen der Sozialtheorie*. Bd. 1. München, Wien: Oldenbourg
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2001): *Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit*. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 219–232. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/C1AuEfinal.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): *Krise der NormalArbeit(s)Politik: Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik*. In: *WSI-Mitteilungen* 53 (1), S. 5–17
- Dörre, Klaus (2005): *Globalisierung und Globalisierungskritik: Einführung – Zwischenbetrachtung – Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Drexel, Ingrid (2002): *Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure: Erfahrungen aus dem europäischen Ausland*. In: Dehnpostel, Peter (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung*. Berlin: edition sigma, S. 339–355
- Giddens, Anthony (1976): *Interpretative Soziologie: Eine kritische Einführung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giddens, Anthony (2001): *Entfesselte Welt: Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Gottschall, Karin (1999): *Freie Mitarbeit im Journalismus: Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 51 (4), S. 635–654
- Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (2005): *Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einführung*. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11–33
- Honegger, Claudia/Hradil, Stefan/Traxler, Franz (Hrsg.) (1999): *Grenzenlose Gesellschaft? Verhandlungen des 19. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, des 16. Kongresses der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie, des 11. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Freiburg i. Br. 1998*. Opladen: Leske + Budrich
- Huchler, Norbert/Voß, G. Günther/Wehrich, Margit (2007): *Soziale Mechanismen im Betrieb: Empirische und theoretische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günther (2003): *Subjektivierung von Arbeit: Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion*. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 57–114
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2005): *Entgrenzung von Arbeit: Konzepte, Thesen, Befunde*. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123
- Lohr, Karin (2003): *Subjektivierung von Arbeit: Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?* In: *Berliner Journal für Soziologie* 13 (4), S. 511–529
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (2005): *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Luhmann, Niklas (1969): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

- Maier, Walter (1991): Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen: Eine organisationspsychologische Untersuchung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Matuschek, Ingo/Voß, G. Günther (2008): Multiple Entgrenzung des fliegenden Personals im kommerziellen Luftverkehr. In: Matuschek, Ingo (Hrsg.): Luft-Schichten. Arbeit, Organisation und Technik im Luftverkehr. Berlin: edition sigma, S. 181–204
- Menz, Wolfgang (2000): Re-Politisierung der Leistungsfrage? Neue Entgeltsysteme, mehr Aufgaben, weniger Mitbestimmung. In: express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 4 (2), S. 4–5
- Menz, Wolfgang/Siegel, Tilla (2002): Repolitisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. München: Institut für Sozialforschung, S. 79–98
- Minssen, Heiner (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes: Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IFS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Beobachtungsfeld Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 197–250
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205–224
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform 31 (7/8), S. 415–434/457–475
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke
- Opitz, Sven (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus: Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg: Argument Verlag
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation: Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (1), S. 30–53
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2003): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma
- Sauer, Dieter (2005a): Arbeit im Übergang: Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, Dieter (2005b): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: WSI-Mitteilungen 58 (4), S. 179–185
- Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (Hrsg.) (2003): Subjektivierte Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Smelser, Neil J./Swedberg, Richard (Hrsg.) (1994): The Handbook of Economic Sociology. Princeton N. J.: Princeton University Press
- Tönnies, Ferdinand (2005): Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Tullius, Knut (2004): Vertrackte Kontrakte: Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters. Berlin: edition sigma
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487



- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (Hrsg.) (1997): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1), S. 131–158
- Voß, G. Günther/Weiss, Cornelia (2005): Subjektivierung von Arbeit – Subjektivierung von Arbeitskraft. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Corell, Lena/Janczyk, Stefanie (Hrsg.): *Arbeit: Zukunft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 139–155
- Weber, Max (1958): *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland*. In: Winkelmann, Johannes (Hrsg.): *Max Weber. Gesammelte politische Schriften*. Tübingen: Mohr, S. 294–431
- Wex, Thomas (2004): *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, S. 197-205, Nicole. In: *SOFI-Mitteilungen* 30 (1) (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit: Perspektiven der Arbeitsforschung. URL [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/wolf.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/wolf.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)

**Dieser Aufsatz ist erschienen in:**  
**Bolte, Michael/Bösl, Elsbeth: Verflüssigung von Arbeit und Zeit.**  
**Universität der Bundeswehr München: Neubiberg, S. 27–51**  
**ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2**