

URSULA HUWS

# SCHÖPFUNG UND ENTEIGNUNG: DIE DIALEKTIK VON AUTONOMIE UND KONTROLLE IN DER KREATIVEN ARBEIT

Kreative Arbeit nimmt eine höchst widersprüchliche Position in der modernen, globalen «wissensbasierten» Ökonomie ein. Auf der einen Seite müssen Unternehmen eine Balance finden zwischen ihrem unstillbaren Bedürfnis nach einem steten Strom innovativer Ideen und dem ebenso machtvollen Imperativ, die Kontrolle über das geistige Eigentum zu erlangen und die kreativen Arbeitskräfte zu steuern. Auf der anderen Seite versuchen letztere, ein Gleichgewicht zu finden zwischen dem Drang nach Selbst-Ausdruck und Anerkennung sowie dem Zwang, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Das Zusammenspiel dieser gegensätzlichen Notwendigkeiten gebiert ein komplexes Set von Beziehungen, die eine Vielfalt von Formen sowohl der Zusammenarbeit wie von Konflikten zwischen ManagerInnen, KundInnen und ArbeitnehmerInnen beinhalten. Innerhalb dieses Beziehungsgeflechts provoziert jede Aktion eine Gegenaktion. Das Ergebnis ist eine dynamische Bewegung, die einem kunstvollen Menuett ähnelt, in dem einige Schritte den formalen Konventionen folgen während andere fortlaufend neu erfunden werden.

Dieser dialektische Tanz ist das Thema dieses Textes. Die Wahl des Themas wurzelt in einem allgemeinen Interesse an der widersprüchlichen Rolle, die die kreativen Arbeitskräfte bei der Restrukturierung des globalen Kapitals spielen – eine Rolle, die sie gleichzeitig zu Helfern der Restrukturierung wie auch zu deren Opfer macht (siehe Huws, 2006). Den unmittelbaren Anstoß für diesen Text jedoch gaben die Resultate des WORKS-Projekts. Neben quantitativen und theoretischen Analysen führte dieses Projekt eingehende Fallstudien durch, um die Wirkung der Restrukturierung der Wertschöpfungskette auf die Arbeitsorganisation und die Qualität des Arbeitslebens zu untersuchen und zwar über eine Reihe unterschiedlicher Branchen (Flecker et al., 2008) und Berufsgruppen (Valenduc et al., 2007) hinweg und im Rahmen unterschiedlicher nationaler Rahmenbedingungen. Trotz all der Unterschiede zwischen Ländern, Branchen und Berufsgruppen fallen einige übergreifende Trends auf, insbesondere eine spürbare Standardisierung und Intensivierung

der Arbeit sowie die Beschleunigung des Arbeitstempos. Verbunden mit einer wachsenden Prekarisierung der Arbeit hatten diese Entwicklungen häufig deutlich negative Auswirkungen nicht nur auf die Arbeitsqualität, sondern auch auf die Gefühlswelt der ArbeitnehmerInnen, insbesondere auf die wahrgenommene Sicherheit und die Karriereaussichten wie auch auf die Lebensqualität außerhalb der Arbeit. Dies gilt vor allem für Menschen mit Kindern oder anderen Pflege-Verpflichtungen (Flecker et al., 2009; Krings et al., 2009; Huws et al., 2009).

Auffällig ist der bemerkenswert geringe Widerstand gegen diese Veränderungen – obwohl ein großer Anteil der befragten ArbeitnehmerInnen diese Entwicklungen als negativ empfand und obwohl viele dieser 57 Fallstudien in Unternehmen und Branchen mit gewerkschaftlicher Organisation ausgeführt wurden, von denen sich zudem einige in Ländern mit einer starken (zumindest im Vergleich mit Ländern wie den USA oder Großbritannien) Tradition kollektiver Aushandlungen befanden (Dänemark, Schweden, Norwegen, Deutschland, Österreich, Belgien, Niederlande). Meil, Tengblad und Docherty (2009: 65) stellen fest: «Die Antwort der Gewerkschaften oder Betriebsräte war im allgemeinen passiv und reaktiv und konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Folgen der Restrukturierung für die Beschäftigten, anstatt zu versuchen, Einfluss auf die Form der neuen Strukturen zu nehmen.»

Unter den etwa 300 interviewten ArbeitnehmerInnen in den berufs- und organisationspezifischen Fallstudien fand sich eine Reihe unterschiedlicher Gruppen, denen man eine recht starke individuelle Verhandlungsmacht gegenüber dem Management oder Kunden zugetraut hätte (Modedesigner, Angestellte in Forschung und Entwicklung (F&E) bei IT-Unternehmen, Softwareentwickler). Doch die Interviews liefern dafür kaum Belege. Tatsächlich waren es in der Studie ausgerechnet die Softwareentwickler – die man für individualistischer als ArbeiterInnen oder Büroangestellte halten könnte – die als Einzige einen starken *kollektiven* Widerstand leisteten.

Es ging dabei um den Abwehrkampf von IT-Beschäftigten gegen Outsourcing (Dahlmann, 2007; 2008).

Kreative ArbeiterInnen halten einige Trümpfe in der Hand: Sie sind nicht beliebig austauschbar gegen andere Menschen von gleicher Stärke, Ausdauer und Geschicklichkeit; sie verfügen über etwas, worauf das Kapital angewiesen ist: neue und originelle Ideen. Doch in einer sich schnell wandelnden Wirtschaft haben diese Ideen ein frühes Verfallsdatum und die Konkurrenz ist erbittert, da die Unternehmen eine wachsende globale Arbeitskraftreserve anzapfen können. Von daher ist es nicht einfach vorauszusagen, wie es der kreativen Arbeit in der nächsten Phase der Restrukturierung ergehen wird. Im Folgenden sollen die neuesten Trends dieser Restrukturierung zusammengefasst werden.

Ich verwende die übergreifenden Begriffe «Wissens-ArbeiterInnen» und «kreative ArbeiterInnen», die letztlich austauschbar sind, wobei ich mir bewusst bin, dass keiner der beiden Begriffe wirklich adäquat ist. Ich habe diese vertrackte Frage der Definition eingehender an anderer Stelle diskutiert (Huws, 2003).

## NEUE TRENDS DER RESTRUKTURIERUNG DER WISSENSBASIERTEN ARBEIT

Das WORKS-Projekt hat verschiedene Branchen in unterschiedlichen Ländern untersucht. Trotz zahlreicher nationaler, sektoraler und berufsspezifischer Differenzen machte es einige starke übergreifende Trends bei der Restrukturierung der Wertschöpfungsketten sichtbar. Viele dieser Trends bekommen die wissensbasierten ArbeiterInnen besonders hart zu spüren. Zu den bemerkenswertesten gehört der allgemeine Trend zur *Intensivierung der Arbeit*.

*«Das wichtigste ... Ergebnis der WORKS-Forschung ... ist eine zunehmende Intensivierung der Arbeit, deren Intention (sic) nicht nur in der Verlängerung der Arbeitszeit liegt, sondern in einer Sättigung der Zeit, einer Beschleunigung des Tempos und der Rhythmen, kürzeren Fristen, stärkerem Druck und zuweilen in einer «Kolonisierung» anderer Lebensbereiche des Individuums. Diese Phänomene lassen sich in den meisten Sektoren, Funktions- und Berufsgruppen beobachten, wenn auch mit unterschiedlichen Intensitäten, Wechselwirkungen und Erweiterungen.» (Krings et al., 2009:37)*

In einigen Fällen wird dies als kontinuierlicher Rund-um-die-Uhr-Druck erlebt. Bei der schwedischen Tochter eines amerikanischen IT-Konzerns zum Beispiel war die Arbeit als kontinuierlicher 24-Stunden-Fluss organisiert, wobei schwedische ArbeiterInnen bereits früh am morgen mit der Arbeit beginnen mussten, um sich mit ihren Teammitgliedern in Asien abzustimmen. Sie mussten bis zum Nachmittag bleiben, um mit den Außenbüros in den USA zu kommunizieren. Softwareentwickler in Bulgarien berichteten von einem dauerhaften Bereitschaftsdienst, der es ihnen schwer machte, Zeit mit der Familie oder ihren Kindern zu verbringen (Valenduc et al., 2007:91). Intensivierung nimmt auch andere Formen an – zum Beispiel die Erwartung an die ArbeiterInnen, ihren Kernaufgaben neue Aufgaben hinzuzufügen.

*«Die Untersuchung bestätigt das Auftreten neuer Tätigkeits- oder Kompetenzanforderungen ... Hinsichtlich der beobachteten Aufwertungseffekte (upskilling effects) und dem Auftauchen neuer Anforderungen waren zwei übergreifende Entwicklungen auffallend. Erstens: Die neuen Kompetenzen, die im Restrukturierungsprozess gefordert wurden, gehören nicht unbedingt zum Kernaufgabengebiet der Berufsgruppen,*

*sondern stellen eher «Neben»-Kompetenzen dar, zum Beispiel soziale Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeiten oder das Management von Ressourcen. Diese neuen Kompetenzen addieren sich also zu den existierenden Anforderungen und können die Weiterentwicklung der beruflichen Kernkompetenzen sogar verdrängen. Zweitens: Die qualifikatorische Aufwertung (upskilling) ist häufig mit einer beträchtlichen Arbeitsintensivierung verbunden sowie mit einer Ausweitung der Fähigkeiten, die die Angestellten für ihre Arbeit mitbringen müssen: der Zwang, sehr unterschiedliche Arten von Wissen zu verstehen und zu kombinieren und die vorgeschriebene Geschwindigkeit, in der viel Information in kurzer Zeit verarbeitet und angewendet werden muss.» (Ramioul and De Vroom, 2009:85)*

Folglich sprechen die Autoren von einer *«Intensivierung der Qualifikationen (skill intensification) anstelle einer eindeutigen Aufwertung (upskilling) selbst in jenen Organisationen, die von einer wachsenden Wissensintensität profitieren können. Für künftige Untersuchungen kann es von Bedeutung sein, zwischen «schwieriger», «interessanter» und – warum nicht? – «lustiger» zu differenzieren. Zudem kann es wichtig werden anzuerkennen, dass die beobachtete Intensivierung von Qualifikationsanforderungen in der Praxis schlicht auf die Forderung hinausläuft, härter zu arbeiten.» (ebd.:85)*

Arbeitsintensivierung ist besonders spürbar in der projektbasierten Arbeit, inklusive F&E. Dieser Trend zeigt sich sogar bei höchstqualifizierten Wissenschaftlern. Die beiden auffälligsten Entwicklungen in F&E waren eine stark zunehmende Marktorientierung, wobei gleichzeitig die «reine» Forschung verdrängt wird durch Forschung, die schnell zu verwertbaren Ergebnissen führt (Valenduc et al.: 2007:54). Direkte Folgen waren ein beschleunigter Arbeitsfluss und verkürzte Fristen. (ebd.: 55)

*«Fallstudien zeigen, dass in einigen Unternehmen eine stillschweigende Übereinkunft zwischen Management und Arbeitern besteht, nach der die «vollendete Arbeit» das Regulationsprinzip der Arbeitsorganisation darstellt. In anderen Worten: Man arbeitet, bis das Projekt (oder ein Teil davon) vollendet ist ... In diesen Fällen mag die Kontrolle durch das Management zwar keinesfalls laxer, aber weniger direkt sein, wobei sie sich tendenziell auf die Ausweitung der Verantwortlichkeiten der Arbeiter stützt. Der einzelne Arbeiter oder das einzelne Team wird für die pünktliche Lieferung wie auch für die Qualität der Arbeitsergebnisse verantwortlich gemacht und ist daher für die Organisation der Arbeitspläne zuständig. Die Wahl zwischen Ausweitung oder Verkürzung der Arbeitszeit liegt letztlich beim einzelnen Arbeiter oder beim Team. Generell kann man sagen, dass die Arbeitszeit dadurch fast ausnahmslos verlängert wird.» (Krings et al.; 2009:30)*

In Verbindung mit dieser Arbeitsintensivierung steht eine allgemeine *Arbeitsbeschleunigung*. Zuweilen ist sie Ergebnis des Strebens zur Verbesserung der Effizienz oder der Wettbewerbsfähigkeit. Häufig jedoch ist sie eine Reaktion auf den Druck des Marktes. Zum Beispiel in der Modebranche:

*«Hervorstechendes Merkmal ist die umfassende Beschleunigung der Geschäftsaktivitäten und Arbeitsabläufe. In der gesamten Branche hat sich das traditionelle Muster der Jahreszeiten-Kollektionen aufgelöst. Kollektionen werden nun kontinuierlich modifiziert und aktualisiert. Dadurch beschleunigt sich der Wandel der Mode-Märkte, auf den Einzelhandel und Vertrieb immer schnellere Anpassungen fordern.» (Flecker et al. 2008:24)*

Verschärft wird dies durch die weltweite Arbeitsteilung in der Branche:

*«Durch die Produktion in Asien ... schrumpft die Zeit für kreative Arbeit, da der Transport länger dauert (mehr und mehr per Schiff, was billiger ist). Der Beschleunigungsprozess betrifft auch jene, die wegen Qualität, Flexibilität, geografischer Nähe, kürzerer Lieferzeiten und der Fertigung von Kleinserien in Osteuropa produzieren lassen. Verschiedene Firmen kombinieren die Produktion in Asien, Osteuropa und Nordafrika für verschiedene Produktsegmente. Vertikal integrierte Unternehmen wie Zara oder H&M (DTI, 2004) setzen heute die Tempo-Standards für andere Firmen in diesem Sektor ... Wo auch immer die Unternehmen ihre Standorte haben, der Beschleunigungsprozess und der wachsende Zeitdruck sind derzeit die allgemeinen Trends.*

*Nach Aussagen der Befragten lässt der Zeitdruck die Kreativität der Designer verkümmern. Darüber hinaus verkürzen sich die Phasen für Prüfung und Verbesserung des Designs mehr und mehr. Zuweilen entfallen sie gar, was den Stress für die Designer erhöht, denen nun ein größeres Selbstvertrauen abverlangt wird. Dies kann auch zu Unzufriedenheit führen, da die Designer die Kontrolle über ihre Arbeitsergebnisse verlieren, insbesondere über jene Arbeitsergebnisse, die eine entscheidende Rolle für ihre Selbstverwirklichung spielen und die zentral für den Ausdruck ihrer Subjektivität sind.» (Valenduc et al., 2007:41)*

Krings et al. (2009:30) drücken es so aus: «Folge ist eine dramatische Reduktion der vorgeschriebenen Produktionszeiten und der Zeiten, die für Inspiration, Kreation und Innovation zur Verfügung stehen.»

Ein dritter quer durch alle Branchen verlaufender Trend ist die *Standardisierung*. In F&E der Softwarebranche ist dieser Trend verbunden mit einem Wechsel von unabhängiger, «reiner» Forschung hin zu marktnäherer Forschung. Einige der Fallstudien aus der Software-Branche illustrierten den Einfluss der Standardisierung auf IT-Experten:

*«Die deutschen und ungarischen Fallstudien beschäftigten sich mit den Konsequenzen der zunehmenden Standardisierung von Wissen und Methoden in der Software-Entwicklung. Standardisierung transformiert Teile impliziten Wissens in kodifiziertes Wissen. Standardisierung berührt auch die Beziehungen zu den Kunden und ist mit den in Dienstgütevereinbarungen niedergelegten Qualitätsanforderungen verknüpft ... Viele Befragte nehmen Standardisierung als Bedrohung ihrer eigenen Expertise wahr. Denn so kann Expertise leichter übertragen oder geteilt werden, was Spezialisten austauschbarer macht. Als Resultat kann die Standardisierung die technische Dimension der beruflichen Identität schwächen.» (Valenduc et al., 2007:86)*

Die befragten Modedesigner beklagten sich ebenfalls darüber, dass der Trend zur Standardisierung ihren künstlerischen Freiraum einengt. In einigen Fällen war dies verbunden mit der zunehmend geforderten Verwendung von Bildbearbeitungsprogrammen und von standardisierten Modulkomponenten. Wie ein deutscher Designer es ausdrückte:

*«Nun, es gibt nichts individuelles mehr. Nehmen wir Taschen, die Teil eines modularen Baukastensystems sind – man muss diesem Baukastensystem folgen. Man hat stets dieselbe Form und ... das ist etwas, was wir Designer nur sehr, sehr widerstrebend tun.» (zit. in Valenduc et al., 2007:38)*

Diese Gefühle fanden sich auch bei französischen Designern: «Ich denke, dass die Arbeit eines Designers immer schwieriger wird, da wir nun auch immer auf den Preis achten müs-

sen. Zuvor dagegen ging es um Glücksgefühle ... Heute wird alles zu industriell und absolut nicht kreativ» und «Es war wie ein Traum und nun ist es mehr Realität ... der Job ist sehr marktbezogen.» (zit. in Valenduc et al., 2007:38)

Standardisierung geschieht sogar dort, wo die Arbeit höhere Ansprüche an Fähigkeiten und Wissen der ArbeiterInnen zu stellen scheint. Standardisierung ist eine Vorbedingung für Outsourcing und Standortverlagerung. Ist sie eingeführt, kann sie darüber hinaus in einem rekursiven Prozess die weitere Aus- und Verlagerung von Aufgabenbereichen erleichtern – ein Prozess, den man als «Schneeballeffekt» bezeichnen kann (Ramioul und Huws, 2009). Manager unterschätzen jedoch häufig das Ausmaß an implizitem Wissen, das vonnöten ist, um ein scheinbar standardisiertes System reibungslos laufen zu lassen. Um dies zu leisten, müssen ArbeiterInnen Kreativität, Fähigkeiten und Wissen einbringen, für die sie weder entlohnt noch anerkannt werden. Dies führt zuweilen dazu, dass Aufgaben auf unsichtbare Weise von «Wissens-ArbeiterInnen» zu anderen ArbeiterInnen am unteren Ende der Wertschöpfungskette hinabgleiten.

*«Zunehmende Forderungen nach Dokumentation und standardisierten Prozessen machen Wissen explizit, behindern aber die Lösung aktueller, gegebener Probleme sowie die Entwicklung längerfristiger kreativer Visionen, da sie den ArbeiterInnen Zeit für diese beiden Aspekte der Innovation nehmen. Formalisiertes Wissen mag dann zwar potenziell verfügbar, gleichzeitig aber nutzlos sein. Lösungen für dieses Dilemma entwickeln sich offensichtlich aus der Berufsperspektive der ArbeiterInnen und aus ihren Versuchen, fallweise Prozesse und Räume für Diskussionen zu schaffen. Auch hier kompensieren sie mit ihren Fähigkeiten, mit ihrer funktionalen Flexibilität und ihrer Fähigkeit zur Verknüpfung unterschiedlicher Wissensgrundlagen die zunehmende Erstarrung der Arbeitsorganisation. Diese Erstarrung ist Ergebnis der hierarchie- oder marktorientierten Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten und schafft Widersprüche zwischen der Kodifizierung und der Zirkulation von Wissen ... Die Fallbeispiele zeigen, dass die Standardisierung der Arbeit und die Kodifizierung von Wissen nur in begrenztem Ausmaß funktionieren. Denn der Bedarf an Erklärung, (Neu-)Interpretation und Übertragung von Teilen des kodifizierten Wissens kann nicht wegkodifiziert werden.*

*Die Standardisierung ist also verknüpft mit neuen Forderungen an das implizite Wissen. Dies wird den ArbeiterInnen (und ihrer Ad-hoc-Flexibilität und ihren impliziten Fähigkeiten) auferlegt als eine zusätzliche Anforderung sowohl in innovativen Geschäftsbereichen wie auch in weniger wissensintensiven Sphären. Angesichts der tayloristischen Standardisierung tendieren die bestehenden und zunehmenden Anforderungen an das Wissen jedoch dazu, unsichtbar zu bleiben und unterschätzt zu werden, insbesondere wenn neu eingeführte Ablaufprogramme eine kompetente Arbeitsleistung behindern.» (Flecker et al., 2009:94)*

Intensivierung, Beschleunigung und Standardisierung der Arbeit sind drei der universalen Trends in der Restrukturierung der globalen Wertschöpfungsketten. Daneben gibt es viele weitere Entwicklungslinien, die auf verschiedene Bereiche der wissensbasierten Arbeit einwirken. Dazu gehört:

– der zunehmende Zwang, gemäß Kundenwünschen zu arbeiten, wobei dies entweder vertraglich geregelt oder fallweise stattfindet, um Unzufriedenheit der Kunden zu dämpfen;

- der zunehmende Druck, rund um die Uhr verfügbar zu sein und verschiedene Sprachen (insb. Englisch) zu sprechen, um mit Kollegen oder Kunden in anderen Zeitzonen zu kommunizieren;
- der zunehmende Zwang, zusätzlich zu den Kernkompetenzen und -aufgaben weitere kommunikative oder emotionale Fähigkeiten zu entwickeln;
- die vermehrte Arbeit gemäß Leistungszielen oder -indikatoren;
- die Einführung neuer Formen von Überwachung und Kontrolle;
- das Zusammenführen von Expertenwissen in Datenbanken, was zu einer zweigliedrigen Struktur führt, bestehend zum einen aus einer kleinen Anzahl von Spezialisten und zum anderen aus einer größeren Anzahl zunehmend austauschbarer «generischer» ArbeiterInnen;
- die Bündelung von Dienstleistungen in standardisierte, vermarktete Produkte;
- die Auslagerung von Arbeiten an die Nutzer von Dienstleistungen, z. B. durch Internetseiten zur Selbsthilfe;
- ein Trend zur generellen Prekarisierung und Lockerung der Arbeitsbeziehungen mit dem Ziel, Arbeit «just-in-time» einzukaufen, was die gesamte Belegschaft unter dauerhaften Stress setzt.<sup>1</sup>

## KONTROLLE UND AUTONOMIE DER KREATIVEN ARBEIT

Im heutigen Kapitalismus existiert keine einheitliche Beziehung zwischen den kreativen ArbeiterInnen und jenen, die sie bezahlen. Mal wird ihr Produkt mit einem Gehalt entgolten, mal mit einer Gebühr, einer Provision, einer Lizenzgebühr oder mit einer Pauschale. Mal handelt es sich um Angestellte, mal um unabhängige Unternehmer, Freiberufler, Partner, Franchisenehmer oder um Tagelöhner. Wie die vertraglichen Bedingungen, so unterscheiden sich auch die Formen der Kontrolle. Zudem – um die Sache noch komplizierter zu machen – sind diese Kontrollformen weder stabil noch notwendig ausschließlich. Verschiedene Formen können nebeneinander existieren, die eine kann sich in die andere verwandeln. Die globale Restrukturierung der Wertschöpfungsketten beinhaltet häufig wechselnde Muster übergreifender Regulierung und – darin enthalten – sich verschiebende Machtverhältnisse zwischen den einzelnen Gliedern der Kette. Der Einfluss dieser wechselnden Kontrollbeziehungen zwischen den verschiedenen Einheiten wird zuweilen als ein Wechsel im Management-Stil empfunden sowie als ein veränderter Grad an Zwang, den die Manager auf die lokale Belegschaft ausüben. (Huws et al., 2009)

Wie Damarin (2010:1) feststellt, «existiert kein klarer Konsens darüber, wie Kontrolle funktioniert oder wie Autonomie in einem post-industriellen Umfeld aussieht». Empirische Beobachtungen zeigen eine Reihe charakteristischer Formen, wobei jede von ihnen modifiziert wird durch kontextabhängige Faktoren wie Kultur und Tradition des Landes, Geschlechterverhältnisse und die spezifische Situation einer Firma oder eines Sektors.

Eine dieser Formen ist die *persönliche* Kontrolle über Beziehungen und Verpflichtungen zwischen Individuen, die sich kennen. Hierbei kann es sich um eine paternalistische Form der Kontrolle handeln, zum Beispiel über familiäre Beziehungen in einer Familienfirma oder über individuellere Formen

der Patronage wie zwischen einem Aristokraten und seinem Lieblingskünstler. Man könnte meinen, derartige Formen der Kontrolle seien zunehmend anachronistisch. Lange wurde diese Form der Kontrolle mit der Unterhaltungsindustrie assoziiert – als Sinnbild gilt hier die «casting-couch» in Hollywood. Doch gedeiht sie auf Grund der wachsenden Prekarität der Arbeitsmärkte in vielen kreativen Bereichen. Gestärkt wird diese persönliche Macht über Gepflogenheiten unbezahlte Praktika für junge willige Bewerber, denen als Lohn Arbeits Erfahrung winkt. Gestützt wird diese Kontrollform durch Geschenke, durch den Austausch von Gefälligkeiten und durch die Komplizenschaft beider Seiten beim Ignorieren formeller Vertragsverhältnisse. Dies kann die kreativen ArbeiterInnen nicht nur in Ausbeutungsverhältnisse führen, sondern ihnen auch jede Regressforderung nehmen, sollte das Verhältnis enden. Auch Formen sexueller Belästigung und Nötigung wird Vorschub geleistet. Den dieser Kontrolle unterworfenen ArbeiterInnen bleiben nur informelle und individuelle Formen des Widerstands: den Chef ausmanövrieren, der Einsatz von persönlichem Charme oder Manipulation, die Nutzung von Klatsch-Netzwerken zur Anklage oder Blamage des Vorgesetzten oder schlicht der Rückzug.

Eine zweite Art der Kontrolle ist bürokratisch. Sie stützt sich auf formalisierte und explizite Regeln, die häufig mit den Gewerkschaften ausgehandelt worden sind. Dies war traditionell die dominante Kontrollform. Assoziiert wird sie mit hierarchischen Strukturen und strikten Zugangskontrollen, von denen viele die Merkmale eines «internen Arbeitsmarktes» tragen (Doeringer und Piore, 1971). Die dritte Form der Kontrolle ist die *tayloristische*, wie sie von Braverman (1974) untersucht worden ist. Ihr Kern ist ein Management (und zuweilen eine Entlohnung) gemäß Arbeitsergebnissen. Ziele oder Quoten werden für die einzelnen ArbeiterInnen oder für ganze Teams vorgegeben. Die Kontrolle kann offen ablaufen, zum Beispiel durch den Bandleiter. Oder, wie Burawoy (1979) beobachtet, sie geschieht hinterrücks, indem folgsame ArbeiterInnen die Kontrolle internalisieren und sich so selbst ausbeuten.

Heutzutage werden die Zielvorgaben häufig durch externe Akteure gesetzt (z. B. durch die Käufer ausgelagerter Dienstleistungen), sie werden in Qualitätsstandards eingebettet. Oder sie sind impliziter Teil des Designs von Softwaresystemen, wobei große Teile der Arbeit elektronisch überwacht werden und die Teams nur auf Zeit zusammengestellt und zudem geografisch zersplittert sind. Daher scheint tayloristische Kontrolle heute schwer zu orten zu sein. Sie beruht auf einem hohen Grad an Internalisierung, und die Quellen der Macht sind häufig verborgen. Der effektivste Widerstand gegen tayloristische Maßnahmen findet daher vor ihrer Einführung statt, im Kampf gegen Standardisierung, Forderungen nach flexiblem Einsatz, Job-Rotation oder gegen die Einführung verschiedener Formen des «job-enrichment» oder des «human-centered design» (Cooley, 1982). Außerhalb von Skandinavien war dies jedoch selten erfolgreich. Sind die Maßnahmen erst einmal durchgesetzt, bleiben (außer der echten Sabotage) nur wenige Möglichkeiten der Gegenwehr: zum Beispiel die kollektive und bewusste Bemühung der Arbeitsgruppen, den Arbeitsfluss zu verlangsamen, um Zeit zu gewinnen und Stress zu vermeiden (Beynon, 1975);

<sup>1</sup> Ausführlicher werden diese Trends beschrieben in verschiedenen Artikeln in *Work Organisation, Labour and Globalisation*: <http://analytica.metapress.com>

Verhandlungen über die Art und das Niveau von Zielvorgaben oder Leistungsindikatoren; und die Nutzung von Gesundheits- und Sicherheitsverordnungen, um zu verhindern, dass der Stress und die Beschleunigung unmenschliche Ausmaße annehmen.

Eine vierte Form der Kontrolle leistet der *Markt*. Hier ist die Konkurrenz heute global und hart. Solange ihr Angebot nicht außerordentlich begehrt ist, können die unabhängigen Produzenten und Selbstständigen daher nicht viel mehr tun, als das anzubieten, was der Kunde wünscht und zwar zu dem Preis, den er zu zahlen bereit ist. Zwar mag es unter Umständen hier einigen Spielraum für individuelle Verhandlungen geben. Die wichtigste Form des Widerstandes liegt jedoch in der Schaffung von Berufsverbänden, «Zünften» oder Gewerkschaften, in denen die Anbieter sich zusammenschließen, um grundlegende Minimalstandards zu setzen und so eine Unterbietungskonkurrenz zu vermeiden, bei der jeder von ihnen verliert. Schauspieler, Autoren oder Fotografen sind Beispiele von Berufsgruppen, denen dies bis zu einem gewissen Grad gelungen ist. Derartige Gruppen stehen jedoch immer in einem Spannungsverhältnis von Konkurrenz und Zusammenarbeit – zwischen dem Drang, ein Star zu werden, was auch immer es kosten mag und dem Lohn der Solidarität. Die Steuerung der kreativen ArbeiterInnen ist allgemein anerkannt als eine Herausforderung für das Kapital. Ein Artikel des *Economist* drückt es so aus:

*«Das Management der Kreativität beinhaltet eine Reihe schwieriger Balance-Akte: den Menschen Freiheit für neue Ideen geben und gleichzeitig sicher stellen, dass sie innerhalb der übergreifenden Struktur arbeiten; eine kraftvolle Unternehmenskultur schaffen und gleichzeitig sicherstellen, dass diese nicht erdrückend wirkt.» (Economist, 17. Juni 2010)*

In der Praxis laufen diese Anforderungen meist auf die Koexistenz vieler Kontrollmethoden hinaus, also auf einen Cocktail von Zuckerbrot und Peitschen. Doch wie bereits erwähnt beschwört jede Form der Kontrolle eine neue Art des Widerstands herauf, die sich den Kontrollformen anpassen muss. Eine defensive Reaktion, die vielleicht gegen bestimmte Angriffe des Managements angemessen ist, kann in anderen Situationen vergeblich oder gar schädlich sein. Unter einer bürokratischen Kontrolle zum Beispiel kann der Kampf gegen überlange Arbeitszeiten mit einer formellen Vereinbarung über eine Verkürzung der Arbeitswoche geführt werden. Eine derartige Vereinbarung hat jedoch kaum Wirkungen, wenn die ArbeiterInnen gemäß der Erreichung bestimmter Zielvorgaben bezahlt werden (tayloristische Kontrolle), wenn sie glauben, eine unbeendete Arbeit bringe Schande über die Familie (eine persönliche Form der Kontrolle) oder wenn sie wissen, dass ihr Ruf von der pünktlichen Lieferung abhängt (Markt-Kontrolle).

Existieren mehrere Kontrollarten nebeneinander, so scheint der Druck auf die ArbeitnehmerInnen so groß zu werden, dass sie häufig keine geeigneten kollektiven Widerstandsformen mehr finden. Es bleiben ihnen nur andere, individuelle Möglichkeiten der Reaktion, wie z.B. physische oder psychische Krankheiten, das Abwälzen des Drucks auf ihre Familien oder gar der Verzicht auf jede Form des Familienlebens (s. Steinko, 2006). Weitere mögliche Reaktionen sind Burn-Out, Aussteigertum, die Kompensation durch isolierte Akte des «Dampf-Ablassens» oder der Sabotage. Andere wiederum versuchen, die Situation durch eine neue innere Haltung zu

ertragen: ArbeiterInnen posieren als zynische Verweigerer aller Regeln oder flüchten sich in eine innere Einstellung nach dem Motto «Den letzten beißen die Hunde» und gehen dabei rücksichtslos über die Interessen ihrer Kollegen hinweg. Die Entwicklung neuer Formen kollektiver Organisation und gemeinsamer Gegenwehr bleiben natürlich stets eine Option – allerdings eine, für die die WORKS-Untersuchung kaum Belege liefert (Mosco und McKercher, 2010, zeigen einige positive Fälle).

Bei der Diskussion der WORKS-Ergebnisse untersuchen Ramioul und De Vroom (2009:41) die Bedeutung von Wissens-Transfer in der Software-Herstellung und sprechen hier von einem Gefangenendilemma: Auf der einen Seite streben Unternehmen in der Mitte der Wertschöpfungskette danach, möglichst viele ihrer Aktivitäten an billigere Standorte auszulagern, um ihre Kosten zu drücken und konkurrenzfähig zu bleiben. Auf der anderen Seite sind sie sich sehr bewusst, dass sich ihre Zulieferer in der Wertschöpfungskette hinaufarbeiten wollen, um höherwertige Kontrakte zu erlangen. Auf diese Weise sind zwei Unternehmen in einem Verhältnis aneinandergekettet, das einerseits auf Zusammenarbeit beruht und andererseits sehr konkurrenzintensiv ist (überträgt Firma A zu viel Know-how an die Firma B, so kann sie unterboten oder gar umgangen werden, wenn der Auftrag neu ausgeschrieben wird). Ein ähnliches Dilemma kann auftreten, wenn eine Firma viele Individuen in ein Team packt: Im aktuellen Projekt brauchen die Team-Mitglieder jeweils das Vertrauen und die Kooperation der anderen; im nächsten Projekt stehen sie vielleicht in tödlicher Konkurrenz zueinander.

D’Cruz und Noronha (2009) beschreiben den Fall eines indischen Call-Center, in dem die hochgesteckten Ziele durch Kundenorganisationen über Dienstgütevereinbarungen (Service Level Agreements, SLA) gesetzt werden. Die Kontrolle des lokalen Managements ist derart streng, dass die Autoren sie als «entpersonalisierte Tyrannei» bezeichnen. Dennoch gelingt es den Managern, die Verantwortung abzuwälzen und so die Folgen ihres Handelns (zumindest den Widerstand der Belegschaft) zu vermeiden. Indem sie die Schuld auf die externen Kunden schieben, gleichzeitig an die Loyalität der ArbeiterInnen für die nationale Back-Office-Branche appellieren und sich lediglich als «Experten» präsentieren, gelingt es den Managern, die Gewerkschaften zu verteufeln, die Feindseligkeit von sich abzulenken und die ArbeiterInnenschaft zur Internalisierung eben jener Kontrollmechanismen zu bewegen, die sie zur Erreichung der gegebenen Ziele zwingt. Dennoch ist der Druck so groß, dass die ArbeiterInnen gelegentlich auf Sabotage-Akte zurückgreifen müssen, um «Dampf abzulassen».

Eine weitere Fallstudie illustriert die Widersprüche, die auftauchen, wenn im Zuge der Restrukturierung ein Management-Typ durch einen anderen ersetzt wird. Bramming, Sørensen und Hasle (2009) untersuchten die Reorganisation des dänischen Steuersystems und ihre Folgen für eine Reihe spezialisierter Steuerexperten. Zuvor arbeiteten sie bei verschiedenen nationalen und lokalen Regierungsbehörden unter einem Management nach Art des öffentlichen Dienstes. Mit der Reorganisation jedoch wechselten sie in einen großen zentralisierten Pool von mehr oder weniger gleichartigen, «generischen» Steuerratgebern, wo sie die Öffentlichkeit per Telefon oder E-Mail informierten und damit in eine Art Call-Center-Organisation eingebunden waren. Dieser Wech-

sel war zwar abgefedert durch die aktive Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Management mit dem Ziel, den beruflichen Normen der Steuerexperten nicht zu viel Gewalt anzutun. Dennoch handelt es sich im Kern um die Ersetzung einer bürokratischen Kontrolle durch eine tayloristische. Als Kollektiv hatten die ArbeiterInnen – die typischerweise eine langfristige Loyalität mit ihrem Arbeitgeber aufgebaut hatten – über die Jahre eine große Menge an (teilweise implizitem) Wissen angehäuft. Eine Zusammenführung dieses Wissens in großen Datenbanken und die Einführung tayloristischer Kontrollmethoden schien kurzzeitig recht erfolgreich zu sein. Doch warf dies die große Frage auf, wie das Wissen in Zukunft aktualisiert werden könnte. Wegen all der Zeit, die die Steuerexperten nun in Meetings oder am Telefon verbringen mussten, blieb ihnen nicht mehr genug Raum, ihre Kenntnisse auf den neuesten Stand zu bringen. Zudem führte die mit der neuen Organisationsform verbundene flexible Arbeitspraxis sowie die stärkere Personalfuktuation dazu, dass Neueingestellte tendenziell weniger qualifiziert waren als jene, die sie ersetzten. Kurzfristige Erfolge für die Organisation können also langfristig zu ernsthaften Problemen führen. Es gibt noch viele solcher Beispiele. Ich hoffe jedoch, ausreichend Belege dafür geliefert zu haben, dass das Zusammenwirken verschiedener Kontrollbedürfnisse des Managements nicht nur zu lähmenden Widersprüchen für die kreativen ArbeiterInnen führen kann, sondern auch Widersprüche für das Management selbst schafft.

#### FAZIT

Für das Kapital besteht also ein Widerspruch: Auf der einen Seite steht sein Bedürfnis nach einem kontinuierlichen Angebot an neuen Ideen und Talent, um den Akkumulationsprozess anzutreiben. Auf der anderen Seite steht die Notwendigkeit, diese Prozesse streng zu kontrollieren, um Profit und Effizienz zu maximieren und sich das geistige Eigentum anzueignen, damit Unternehmen die daraus entstandenen Güter frei handeln können. Bei den Beschäftigten wiederum existiert der Wille, etwas Sinnvolles im Leben zu tun, ihre Spuren zu hinterlassen, anerkannt, geschätzt, respektiert zu

werden und gleichzeitig der Drang, das Überleben zu finanzieren, das Leben zu planen und freie Zeit mit Familie, Freunden und Geliebten zu verbringen. Dies drückt sich häufig aus als Widerspruch zwischen dem Drang nach Autonomie und der Suche nach Sicherheit. Diese Widersprüche werden gegeneinander ausgespielt in einem komplexen Tanz, in dem verschiedene Formen der Kontrolle verschiedene Formen des Widerstandes entstehen lassen oder auch umgehen. Neue Windungen in der Organisation der globalen Wertschöpfungsketten konfrontieren die ArbeiterInnen fortwährend mit neuen Schocks und Überraschungen. Dies erleben selbst jene – oder gerade sie –, die sich in der Vergangenheit für qualifiziert und spezialisiert genug gehalten haben, um eine starke Verhandlungsposition einzunehmen. Gleichzeitig jedoch stellen neue Möglichkeiten der ArbeiterInnen neue Gefahren für das Management dar. (Wer zum Beispiel hätte vor 20 Jahren vorhersagen können, dass indische Software-Entwickler sich per Internet über die globale Bezahlung ihrer Dienste informieren und diese Informationen auf dem globalen Arbeitsmarkt zu ihrem eigenen Vorteil nutzen?) Letztlich existieren verschiedenste Formen von Beschäftigungsverhältnissen und verschiedenste Formen der Beziehung zum geistigen Eigentum. Es gibt daher nicht *die* eine, einheitliche Art und Weise, das Verhältnis von kreativer Arbeit zum Kapital zu charakterisieren. Diese Heterogenität – und die vielen Widersprüche, die sie entstehen lässt – könnten sich jedoch eher als Stärke denn als Schwäche erweisen – für beide Seiten. Vielleicht ist es für die kreative Arbeit an der Zeit, einiges ihrer Kreativität in die Frage zu investieren, wie diese Widersprüche ausgenutzt werden können?

Ursula Huws ist Professorin für «International Labour Studies» an der London Metropolitan University. Im Rahmen der Konferenz «Kapitalismus dot com. Digitale Produktionsverhältnisse und politische Perspektiven» der Rosa-Luxemburg-Stiftung im Mai 2010 hielt sie den Einführungsvortrag, an dem der vorliegende Text anknüpft.  
Übersetzung: Stephan Kaufmann

#### IMPRESSUM

STANDPUNKTE wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung und erscheint unregelmäßig  
Redaktion: Marion Schütrumpf-Kunze  
Franz-Mehring-Platz 1 · 10243 Berlin · Tel. 030 44310-127  
Fax -122 · m.schuetrumpf@rosalux.de · www.rosalux.de

## LITERATUR

- BEYNON, H. (1975): *Working for Ford*, Wakefield: E.P. Publishing
- BRAMMING, P., O. SØRENSEN & P. HASLE (2009): «In spite of Everything: Professionalism as Mass Customised Bureaucratic Production in a Danish Government Call Centre», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 3 Number 1:114–130
- BRAVERMAN, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent*, Chicago: University of Chicago Press
- COOLEY, M. (1882): *Architect or Bee?*, Boston: South End Press
- D'CRUZ, P. & E. NORONHA (2009): «Experiencing depersonalized bullying: a study of Indian call-centre agents», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 3 Number 1:24–46
- DAHLMANN S. (2007): *Organisational case study on IT service providers in public administration – UK*, Internal working paper, WORKS project.
- DAHLMANN, S. (2008): «The end of the road: no more walking in dead men's shoes», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 2 Number 2:148–161
- DAMARIN, A. K. (2010): «The Network-Organized Labor Process: Control and Autonomy in Web Production Work», paper presented at the *International Labour Process Conference*, Rutgers University, New Jersey, March
- DOERINGER, P. B. & PIRELLA G. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Massachusetts: D.C. Heath and Company
- DTI (2004): *Case studies in the textile and leather sector*, Report of the Danish Technological Institute for the European Monitoring Centre of Change (EMCC), Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions
- Economist (2010): «Planning for the sequel: How Pixar's leaders want to make their creative powerhouse outlast them», June 17th
- FLECKER, J., U. HOLTGREWE, A. SCHÖNAUER & S. GAVROGLOU (2009): *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven: HIVA
- FLECKER, U. HOLTGREWE, A. SCHÖNAUER, W. DUNKEL & P. MEIL (2008): *Restructuring across value chains and changes in work and employment. Case study evidence from the clothing, food, IT and public sectors*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven: HIVA
- HUWS, U. (2003): *The Making of a Cybertariat: virtual work in a real world*, New York: Monthly Review Press.
- HUWS, U. (2006): «The spark in the engine: creative workers in a global economy», in *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 1 Number 1:1–12
- HUWS, U. (2007): «Defragmenting: towards a critical understanding of the new global division of labour», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 1 Number 2
- HUWS, U. (2008): «The New Gold Rush: the new multinationals and the commodification of public sector work», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 2 Number 2.
- HUWS, U.; S. DAHLMANN, J. FLECKER, U. HOLTGREWE, A. SCHÖNAUER, M. RAMIOUL AND K. GEURTS (2009): *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven
- KRINGS, B.-J., L. NIERLING, M. PEDACI AND M. PIERSANTI (2009): *Working time, gender, work-life balance*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven
- MEIL P., TENGBLAD P. & DOCHERTY P. (2009): *Value chain restructuring and industrial relations – the role of workplace representation in changing conditions of employment and work*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven: HIVA
- MOSCO, V. & C. MCKERCHER (2010): «Getting the Message: Communications Workers in Global Value Chains», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 4 Number 2
- RAMIOUL, M. & B. DE VROOM (2009): *Global value chain restructuring and the use of knowledge and skills*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven: HIVA
- RAMIOUL, M. & HUWS, U. (2009): «The Snowball effect: Global sourcing as an accelerator of economic globalisation», *Journal of Architectural and Planning Research*, Volume 26, Number 4: 327–342
- STEINKO, A. F. (2006): «Rethinking progressive and conservative values: Spain's new economy workers and their values», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Volume 1 Number 1
- TAYLOR, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton and Co. Available
- VALENDUC G., P. VENDRAMIN, B.-J. KRINGS, & L. NIERLING (2007): *Occupational Case Studies: Synthesis Report and Comparative Analysis*, Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U.Leuven, Leuven: HIVA

## STANDPUNKTE 2010

- 01/2010  
INGEMAR LINDBERG: Muster der Solidarität
- 02/2010  
DIETHELM WEIDEMANN: Der Konflikt in Afghanistan
- 03/2010  
ARNE C. SEIFERT: Für ein Ende des NATO-Krieges und eine politischdiplomatische Regelung in Afghanistan
- 04/2010  
BIRGIT DAIBER, CORNELIA HILDEBRANDT:  
Für eine fortgesetzte Emanzipation der Linken
- 05/2010  
PETER BIRKE: Zwischen organizing und «sweetheart deals». Der Kampf um die Gewerkschaften in den USA
- 06/2010  
LOTHAR BISKY: Wir haben die Entdeckungen noch vor uns. Erbe und Tradition der Linken zwischen Pluralismus und Identität
- 07/2010  
PETRA SITTE, TOBIAS SCHULZE: Zurück in die Zukunft
- 08/2010  
BERND HAHNFELD: Die NATO und die Atomwaffen
- 09/2010  
ALEXANDER S. NEU: Linke Friedenspolitik und kollektive Sicherheit
- 10/2010  
WOLFGANG WIPPERMANN: Politologentrug
- 11/2010  
ARNE C. SEIFERT: Politischer Islam in Zentralasien und Sicherheit im euro-asiatischen Raum
- 12/2010  
Anforderungen an deutsche Friedenspolitik
- 13/2010  
PAUL SCHÄFER UND JERRY SOMMER: Plädoyer für eine andere Iran-Politik
- 14/2010  
MARIO CANDEIAS: Ein fragwürdiger Weltmeister: Deutschland exportiert Arbeitslosigkeit
- 15/2010  
ULRICH BUSCH: Die deutsche Währungsunion am 1. Juli 1990: Bedeutung, Vollzug und Folgen
- 16/2010  
JÖRG ROESLER: Wie es zur Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion kam
- 17/2010  
ARMIN OSMANOVIC: Vom «Außenseiter» zum Mann des Establishments
- 18/2010  
CLAUS-DIETER KÖNIG: Westafrika: «Wann werden die Schönen geboren?»
- 19/2010  
ULLA LÖTZER: Bausteine für eine industriepolitische Offensive der Linken
- 20/2010  
HUBERT LAITKO: Die Sozialismuskonzeption Robert Havemanns im Wandel
- 21/2010  
Bürogemeinschaft nine2five: Von der Weisheit der Vielen zur Organisierung der Unorganisierbaren
- 22/2010  
RAINER RILLING: Welche politische Krise?
- 23/2010  
FIROZE MANJI: Afrikas Entwicklung nach Kolonialismus und nationaler Befreiung
- 24/2010  
BODO RAMELOW: Es ist an der Zeit!
- 25/2010  
RICHARD HEIGL: Das Unbehagen am Staat
- 26/2010  
YVONNE PLOETZ, STEFAN KALMRING:  
Die Umweltkatastrophe am Golf von Mexiko und die ökologische Krise der bürgerlichen Moderne
- 27/2010  
JUDITH DELLHEIM: Statt «pro oder contra Wachstum» den sozialöko-logischen Umbau einleiten!
- 28/2010  
Auto.Kämpfe.Global.
- 29/2010  
KARL OTTO HENSELING: Die große Transformation
- 30/2010  
Auto.Mobil.Alternativen
- 31/2010  
ULRICH SCHACHTSCHNEIDER: Power to the people – drei mal!
- 32/2010  
MARINA TAMM: Verbraucherschutzrecht
- 33/2010  
DIETER KLEIN: Die Welt, in der wir leben
- 34/2010  
Auto.Mobil.Geschichte.
- 35/2010  
CHRISTOPH JÜNKE: Theorie in praktischer Absicht: Leo Koflers Linkssozialismus
- 36/2010  
JAN KORTE: Das NS-Erbe in deutschen Behörden und Bundesministerien – Zur aktuellen Vergangenheitspolitik
- 37/2010  
ELKE BREITENBACH/KATINA SCHUBERT: Demokratie als Schlüssel zu gesellschaftlicher Integration