Sonderfall und Sonderwissen: Die Durchsetzung amerikanischer Managementmodelle in der Schweizer Arbeitswelt

Christoph Maeder und Eva Nadai

1 Einleitung

Das Selbstverständnis der Schweiz als ein Sonderfall bezieht sich nicht nur auf die politische Dimension des unabhängigen Nationalstaates in seiner spezifisch eidgenössischen Ausgestaltung, sondern es erstreckt sich insbesondere auch auf die Wirtschaft. In ökonomischer Hinsicht sah und sieht man sich gerne als Hort der Prosperität. Aber mittlerweile kennt man auch hierzulande Restrukturierungen, Auslagerungen von Arbeitsplätzen und Firmen ins Ausland und eine hartnäckige, wenn auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern immer noch tiefe Arbeitslosigkeit. Ohne Zweifel ist das Selbstbewusstsein der Schweiz erschüttert: der Glaube an die wirtschaftliche Sonderstellung weicht zunehmend einer diffusen Verunsicherung (Walter-Busch, 1997, 13). Über die genauen Ursachen dieses wirtschaftlichen Strukturwandels herrscht Uneinigkeit. Unter den üblichen Verdächtigen figuriert sicherlich am häufigsten „die Globalisierung," gefolgt vom „Neoliberalismus" oder von der „Durchsetzung des geistigen Darwinismus" (Bourdieu, 1998) in Staat, Wirtschaft und Unternehmen. Diese entlang ideologischer Linien geführte Debatte konstatieren wir hier nur als Hintergrund.

Wir möchten für einmal unseren Blick nicht auf generalisierende Erklärungen für den makrostrukturellen Wandel richten, sondern interessieren uns vielmehr dafür, *wie* denn das kollektive Deutungsschema des wirtschaftlichen „Sonderfalls" *in der Praxis* an Geltung verliert. Dazu fokussieren wir den betrieblichen Alltag als die von allen Erwerbstätigen unmittelbar erfahrbare Dimension einer sich transformierenden Wirtschaft. Damit Arbeitskraft in der globalisierten Wirtschaft ähnlich verflüssigt werden kann wie das Kapital, muss sie von ihren individuellen, organisationalen und kulturellen Besonder-

heiten abgelöst werden. Erst diese dekontextualisierte Arbeitskraft, so unsere These, ist für Unternehmen maximal flexibel, disponibel und steuerbar. Unsere Frage lautet folglich, *wie, von wem und mit welchem Wissen gerüstet* die kulturellen Selbstverständlichkeiten der schweizerischen Arbeitswelt aufgelöst und durch ein angeblich global gültiges Modell des radikalen Wettbewerbs aller gegen alle ersetzt werden. Empirisch stützen wir uns auf Material aus unserem ethnographischen Forschungsprojekt „Die Durchsetzung des unternehmerischen Selbst".[1]

2 Globale Managementrezepte und die Hypostasierung von Leistung

Unsere Fragestellung verfolgen wir am Beispiel eines multinationalen Konzerns namens GALACTICA, dessen rechtlicher Sitz in der Schweiz liegt. GALACTICA beschäftigt weltweit ca. 80'000 Personen, wovon etwa 10'000 in der Schweiz arbeiten. Sie gilt als eines der Flaggschiffe technologischer und wirtschaftlicher Entwicklung im Land und ist, ökonomisch gesehen, mit Jahr für Jahr ausgewiesenen Gewinnen im einstelligen Milliardenbereich eine der so genannten „Top Five" weltweit in der entsprechenden Branche.

Unseren Zugang in das Innere der Firma fanden wir über einen hierarchisch hoch stehenden Human Resources Manager, der es uns ermöglicht hat, einen gründlichen Blick auf die konzern-, d. h. weltweit durchgesetzten Verfahren zur Personalbeurteilung und -entwicklung zu werfen. Er selber ist für die Entwicklung, die Umsetzung und die Ausführung eines Bündels von Prozessen zuständig, die wir hier als den „Drive-Process" bezeichnen. Dieser Prozess steht als Herzstück der HRM-Steuerungstechnologien ganz im Dienst der konstanten Leistungssteigerung jedes Einzelnen und des Unternehmens insgesamt: „Excellence", „High Performance" und der absolute Wille, die Firma zur „Best in Class" zu machen, werden so jedem einzelnen Angestellten abgefordert und als generelle und universale Tugenden verkündet.

Einmal jährlich beschliesst die oberste hierarchische Ebene des Konzerns, das „Chief Executive Committee", über die im Folgejahr zu bearbeitenden

1 Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des im Rahmen des NFP 51 „Integration und Ausschluss" (Projekt Nr. 405140–69081) und vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen gefördert. Im Fokus stehen Integrations- und Ausgrenzungsprozesse in Wirtschaft und Sozialstaat. Mittels sechs ethnographischer Fallstudien in drei privatwirtschaftlichen Grossunternehmen und drei Beschäftigungsprogrammen für Arbeitslose untersuchen wir organisatorische Verfahren, Kriterien und Legitimationen der Beurteilung und Sortierung von Beschäftigten und Erwerbslosen.

Prioritäten und erlässt die für alle Mitarbeitenden gültigen „Top Priorities of the Year", wie „Simplicity", „Diversity", „Best in Class" usw. für die nächste Periode. Anschliessend müssen diese „Priorities" in einem kaskadierenden Prozess von allen Führungskräften für die ihnen anvertrauten Bereiche konkretisiert und in die jährlich zweimal zu überprüfenden Zielvereinbarungen der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingearbeitet werden. Die Ergebnisse all dieser Beurteilungen werden in einer Datenbank zusammengefasst und für die Massnahmenplanung der Linienvorgesetzten bereitgestellt.

Im Kern des „Drive-Process," bei der Mitarbeiterbeurteilung, finden wir ein zweidimensionales Messinstrument, das auf der einen Achse Leistung („Performance") und auf der anderen Achse Verhalten („Values and Behavior") erfasst. Auf jeder Achse wird im halbjährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch konstatiert, ob die vorgegebenen Zielwerte erreicht, übertroffen oder verfehlt wurden. Insgesamt resultiert aus dieser Bewertung dann eine Position in einem Feld einer Matrix, in der im Feld 1/1 die „Low Performers" (Ziele weder leistungs- noch verhaltensmässig erreicht) und im Feld 3/3 die „High Performers" (Ziele leistungs- und verhaltensmässig übertroffen) das mögliche Leistungsspektrum abstecken. In der Mitte des Feldes dieser Klassifikation liegen die 2/2er, d. h. diejenigen Mitarbeitenden, welche die an sie gestellten Leistungs- und Verhaltensziele erfüllt haben. An das Ergebnis dieser Beurteilung werden für die Mitarbeitenden dann je nach dem erreichten Wert die nötigen Massnahmen, wie Beförderung, Weiterbildung, Coaching, Beratung durch den betrieblichen Sozialdienst usw. geknüpft, aber auch die Berechnung der jährlichen Bonuszahlung stützt sich darauf. Alle Mitarbeitenden der GALACTICA werden am positiven Geschäftsergebnis in der Form einer Bonuszahlung beteiligt, die mittels einer komplizierten, uns und vielen unserer Informanten äusserst opak erscheinenden Formel aus individueller „Performance" und dem Geschäftserfolg des Konzerns berechnet wird. Wie einer unserer Informanten formuliert hat: „Da geht es für uns alle um viel Geld." In der Tat ist es so, dass die Grösse des Bonus bereits in den untersten Lohnkategorien die Grössenordnung eines 14. Monatslohnes erreicht und entlang der Hierarchie gegen oben bis hin zu den umstrittenen Grössenordnungen der Managergehälter reicht, die wir immer wieder in Medien thematisiert finden. Wichtig für die Klassifizierung der Angestelltenpopulation mit dem Drive-Instrument ist zudem, dass die Leistungsachse nicht als statisch aufgefasst werden darf, denn ein wichtiges Prinzip des ganzen Prozesses sei auch, so einer unserer Informanten, „To raise the bar!". Dies bedeutet nichts anderes, als dass eine gute Leistung in diesem Jahr im nächsten Jahr übertroffen werden muss, um auf dem gleichen Beurteilungs-

wert zu bleiben. „Eine Zwei in der Leistung in diesem Jahr darf nicht eine Zwei in der Leistung im nächsten Jahr sein", lautet die allgemein angestrebte Marschrichtung. Insgesamt können wir an dieser Stelle konstatieren, dass mit diesen Prozeduren Leistung – wie auch immer definiert oder gemessen – als Zentraltopos in die ganze Unternehmung hinein verankert und als Denkfigur vorgegeben wird. Der ganze „Drive-Process" verabsolutiert so die Mitarbeitenden zu Leistungsträgern, deren letztlicher Daseinszweck mmer noch mehr Leistung sein soll. Weil das System weltweit und mit erheblichem Aufwand an Personal, Datenbanken, Schulungen, Meetings- und Reportings in der Firma durchgesetzt ist, kann sich – mit Ausnahme der Konzernspitze – auch niemand mehr dieser Art der kontinuierlichen Leistungsbeobachtung, -beurteilung und -steuerung entziehen.

Ergänzt wird der „Drive-Process" durch eine weitere und zur bisher entfalteten Form der Bearbeitung von Humankapital komplementäre Prozedur, der so genannten Kalibrierung von Stellenprofilen. Dabei geht es kurz gesagt darum, möglichst alle Stellen in Funktion und zugehöriger Beschreibung zu standardisieren. Auch daran wird im GALACTICA Konzern mit gehörigem Aufwand an Ressourcen des HR-Managements gearbeitet. Ziel dieser Art von Kalibrierung ist es, dass „ein Job X in Mumbay derselbe Job X in Brasilien oder in der Schweiz ist. Wo das stattfindet, sollte keine Rolle mehr spielen", so einer der Väter dieses Gedankens. Die Antwort zur Frage nach dem Weshalb liegt auf der Hand: Je grösser die Homogenität dieser Profile und der zugehörigen Funktionen und Kompetenzen ist, umso eher lassen sich die darin erzielten Leistungen vergleichen und steuern, und umso einfacher wird es, Mitarbeitende weltweit einzusetzen oder intern nach den Bedürfnissen von Leistungssteigerungen zu verschieben.[2]

Vorbilder, Träger und zentrale Akteure in dieser Entwicklung sind die Manager, die das Modell des frei flottierenden „Davos Man" fraglos auf sich selber anwenden und es bei den Mitarbeitenden durchsetzen müssen. Das Wissen um solche Menschenbearbeitungstechnologien stammt im vorliegenden Fall aus den USA, genauer aus der Harvard Business School. Alle höheren Chargen des Managements von GALACTICA durchlaufen eine massgeschneiderte, mehrgliedrige und sehr teure Ausbildung unter der Federführung von Managementspezialisten aus diesem Mekka des globalisierten Kapitalismus. Dadurch wird sichergestellt, dass sich das Deutungsmuster von Leistung in

2 Bourdieu hat diesen Prozess der Vereinheitlichung von Arbeit und Geld, allerdings auf überorganisatorischer Ebene, als Strukturierungsprinzip unter den Titel „Vereinheitliche und herrsche" gestellt (2001, 100–116). Er hat dabei herausgearbeitet, dass es keine zwingende *wirtschaftliche* Logik für solche Prozesse gibt. Vielmehr führen Vereinheitlichungen des ökonomischen Feldes zu Konzentrationen der Macht.

der beschriebenen und sehr spezifischen Variante auf die Entscheidungsträger in der GALACTICA überträgt und zur obersten Richtschnur des manageriellen Handelns gerinnt.

Soziologisch wäre es nun allerdings voreilig, vom intendierten und implementierten Modell auf dessen vollständig gelungene Durchsetzung in der Praxis zu schliessen. Ein gewisses Beharrungsvermögen ist zum einen in der politischen und rechtlichen Absicherung der lokalen Besonderheiten angelegt, zum anderen im Handeln der Angestellten. Diese sind keine passiven Objekte managerieller Herrschaftstechniken, sondern adaptieren die Vorgaben des HRM und der Linienvorgesetzten auch gemäss ihrer eigenen Relevanzen, zumal die chiffrenhaften Vorgaben in englischer Managersprache in dieser hochgradig ausdifferenzierten Organisation immer wieder übersetzt und konkretisiert werden müssen. Die dadurch entstehenden Aushandlungsprozesse sind es aber auch, die das Personal immer wieder vor den Kopf stossen. Die Frage „Wo sind wir hier eigentlich?" wird virulent, weil so konstant Teile der unhinterfragten Wirklichkeitsannahmen in Frage gestellt werden. Ironischerweise wurde dieser latente Konflikt zwischen den „Einheimischen" und „den Angelsachsen", so die pauschale Codierung für die als fremd empfundene globalisierte Managementlogik, gerade durch eine gross angelegte, teure PR-Kampagne der GALACTICA noch akzentuiert. Der Slogan „Daheim in der Schweiz; At home in Switzerland; Domicilée en Suisse!" machte die Anglifizierung des Konzerns erst recht augenfällig und provozierte einen Mitarbeiter im Rekurs auf schweizerische Gepflogenheiten zum Kommentar: „Also zwei Sprachen fehlen und eine ist zu viel. Aber das wissen die ja gar nicht."

Den Verwerfungen, welche die Übertragung des Managementwissens der Harvard Business School auf die Schweizer Arbeitswelt in der Praxis erzeugen, wollen wir im nächsten Abschnitt nachgehen, wobei wir uns hier auf die Deutungsebene beschränken.

3 Die Dekontextualisierung von Organisation und Arbeitskraft

Gedacht sind die geschilderten HRM-Technologien als allgemein gültiger, weltweit anwendbarer Weg zum Erfolg. Angewendet werden sie indes in je *besonderen, historisch gewachsenen kulturellen Kontexten*, die trotz firmeninternem Bekenntnis zu „Diversity" als solche im Modell keinen Platz haben. Wir wollen hier einige wenige virulente Konfliktpunkte dieses Spannungsfeldes in der GALACTICA herausgreifen.

Das erste Beispiel ist die in der Schweiz besonders hoch gehaltene *Institution der Sozialpartnerschaft*, die gemäss unseren Informanten beim Management auf völliges Unverständnis stosse. „Die Angelsachsen wissen nicht, warum man die Leute nicht einfach rauswerfen kann, wenn sie nicht mehr funktionieren." Derartige Klagen verweisen auf den Zusammenprall einer Konzeption der nackten Arbeitskraft, die in jedem Moment nur auf ihren unmittelbaren Nutzen für die Firma reduziert wird, mit einer Tradition der patronalen Verantwortung und längerfristiger gegenseitiger Loyalitäten. Aus historischen Gründen haben die interne Personalvertretung und die Gewerkschaften eine starke Position, so dass die einseitig am Unternehmensinteresse ausgerichtete radikale Zweckrationalität im Umgang mit den Mitarbeitenden nicht so einfach durchgesetzt werden kann. Die GALACTICA betreibt keine „Hire and Fire"-Politik, im Gegenteil: für „Low Performers" wird ein erstaunlich grosser Aufwand in Form von Kursen, Coaching, medizinischen und sozialarbeiterischen Unterstützungsmassnahmen usw. betrieben, und es kann zwei bis drei Jahre dauern, bis jemand effektiv entlassen wird. Anders sieht es bei der Lohnfrage aus. Hier gilt: „Wir haben einen zweistündigen Small Talk mit den Gewerkschaften, aber am Ende des Tages entscheidet die Firma." Dies ist möglich, weil die Option der Stellenverlagerung ins Ausland unterschwellig immer präsent ist. Überdies führt die Verknüpfung von Leistung und Bonus im „Drive-Process" dazu, dass der kollektiv ausgehandelte Grundlohn gegenüber dem individuellen Leistungsanteil generell an Bedeutung eingebüsst hat.

Umstritten ist zweitens das schweizerische *duale Berufsbildungssystem*: das Lehrlingswesen wurde ausgelagert und der interne Lehrlingsverantwortliche muss den Managern immer wieder neu erklären, was ein Lehrling in der Schweiz überhaupt ist und um firmeninterne Ausbildungsplätze kämpfen.[3] Lehrlinge gelten im Management schlicht als Belastung auf dem „Head Count", während Trainees und Praktikanten – in der Regel Jungakademiker, die für Management und Forschung vorgesehen sind – erstens auf Kosten der Allgemeinheit ausgebildet wurden und zweitens für das Unternehmen wichtigere Qualifikationen mitbringen und im „War for Talent" als wertvolles Potenzial gehandelt werden. Auch beim Lehrlingswesen geht es um den Konflikt zwischen unmittelbarer Nutzung der individuellen Arbeitskraft, respektive direkt in der Firma anfallenden Kosten versus ein über das Unternehmen selbst hinausgehendes Interesse der Allgemeinheit.

3 Dies galt zum Zeitpunkt unserer Untersuchung. In der Zwischenzeit hat in dieser Hinsicht eine Kehrtwendung stattgefunden und die Lehrlingsausbildung wurde nach Aussage eines Informanten wieder ins Unternehmen zurückgeholt.

Wie der zitierte Kommentar zur Kampagne „At home in Switzerland" zeigt, ist drittens der *sprachliche Angriff* auf die lokale Kultur ein besonders sensibler Punkt. Englisch ist zur unternehmensinternen Umgangssprache avanciert, die von der Sekretärin bis zum Sozialarbeiter, vom Manager bis zum Pförtner fast alle mehr oder weniger beherrschen müssen. Der dreisprachige PR-Slogan lässt sich in gewisser Weise als Reverenz an schweizerische Sensibilitäten hinsichtlich Mehrsprachigkeit interpretieren, die vom lokalen Kontext diktiert wird. Die Mehrsprachigkeit bedient gleichzeitig eine tief verankerte kulturelle Identität des Standortes und durch die Markierung von Weltläufigkeit das globale Selbstverständnis des Unternehmens. Insofern die dominante Sprache der GALACTICA jedoch die eine Sprache „zu viel" ist, nämlich das Englische, werden die Subtilitäten hiesiger Sprachpolitik verfehlt, und das erzeugt Irritation.

Auf der Organisationsebene geraten also lokale Besonderheiten unter den Gesichtspunkten von Kosten und Leistung unter Begründungszwang. Auf der *Ebene individueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* gilt jede Form von Verwurzelung und Bindung als Hemmschuh für Flexibilität und als Indikator für mangelnden Einsatz. Beispielsweise wird ausserberufliches Engagement im Rahmen traditioneller schweizerischer Milizstrukturen kaum mehr gewürdigt und durch Freistellung unterstützt, sondern gilt als private Angelegenheit der Mitarbeitenden und vor allem als potenzielle Einschränkung der vollen Verfügbarkeit der Arbeitskraft. Mit Misstrauen betrachtet werden zudem Mitarbeitende in den höheren Funktionsstufen, die über längere Zeit in der gleichen Funktion verbleiben. Wer mehr als drei Jahre die gleiche Tätigkeit ausübt, „verliert den Scharfblick und bekommt ‚ä breits Füdle'[4]". Will heissen, er oder sie richtet es sich zu bequem an seinem oder ihrem Arbeitsplatz ein und verfolgt nicht mehr das Ideal der rastlosen Selbstverbesserung.

Die Mitarbeitenden unterhalb der Managementstufen erleben die Ignoranz des globalen Managements gegenüber lokalen Besonderheiten, die Infragestellung schweizerischer Institutionen sowie den „Drive-Process" selbst als *Missachtung, Entwurzelung und Bedrohung*. Sie hegen Zweifel an der Objektivierbarkeit von Leistung und an der praktischen Handhabung des Instruments. Die einseitige Fokussierung auf „Excellence" und „High Performance" im Verbund mit dem Prinzip der permanenten Steigerung der Leistungsanforderungen entwertet zudem die durchschnittliche Leistung der Mehrheit der Mitarbeitenden und wird als Kränkung erfahren: „Wissen Sie, ich habe keine schlechte Qualifikation, aber jedes Mal, wenn ich beim Chef aus dem Büro gehe, habe ich das Gefühl, ich sei ein Idiot." Mit ihrer Kritik am „Drive-Process" und ihren Versuchen, das System nach Möglichkeit zu

4 Schweizerdeutsch für „einen breiten Hintern."

unterlaufen, stellen die Mitarbeitenden den vom Management vertretenen Leistungsbegriff als Markterfolg in Frage und wehren sich dagegen, auf ihre Leistung reduziert zu werden. Trotz des unbezweifelbaren wirtschaftlichen Erfolgs der GALACTICA identifizieren sie sich nur wenig mit dem Unternehmen. Vielmehr ist die Stimmung unter den Mitarbeitenden geprägt von einem tiefen Misstrauen gegenüber dem Top Management, von einem Gefühl der Kolonialisierung und von Angst vor der Zukunft.

4 Sonderfall und Allgemeinfall

Indem das Unternehmen bestrebt ist überall Höchstleistung, Flexibilität und maximalen Markterfolg zu erreichen und seine Angestellten dazu den Zumutungen des ‚Drive-Process' unterzieht, proklamiert es einen *Sonderfall als Allgemeinfall*. Die manageriell organisierte Fokussierung auf „Excellence" entwertet alles Durchschnittliche und Normale, d. h. faktisch die überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden. Aber kein Unternehmen kann nur mit „High Performers" allein funktionieren. Diese definieren sich ja gerade in Abgrenzung von der Normalität. Funktional ist das Durchschnittliche, Gewöhnliche und Häufige genauso so notwendig, wie das Besondere an der Spitze. Ähnliches gilt für das Ziel der Kalibrierung von Stellenprofilen: Der Job X in der Schweiz wird wohl nie vollkommen identisch sein können mit dem Job X in Indien oder sonst wo auf der Welt. Das von seinem kulturellen Kontext unberührte Unternehmen und die frei verfügbare, global „kalibrierte" Arbeitskraft ist als Ziel eine Schimäre eines manageriellen Sonderfalls.

Die GALACTICA mag nicht nur aus hochflexiblen „High Performers" bestehen, und die Mitarbeitenden identifizieren sich keineswegs vorbehaltlos mit dem Unternehmen. In gewisser Hinsicht gelingt es der Firma jedoch, einen *eigenen kulturellen Kosmos* zu schaffen. In ähnlich lautenden Formulierungen sprechen die Mitarbeitenden davon, dass man sich „in der GALACTICA-Welt" einrichten und den Bezug zur Umwelt verlieren könne. Das Unternehmen wird beschrieben als „eine Welt für sich," „mit wenig Bodenhaftung" und „wenig Verankerung in der Stadt." Die Gewinner dieser Welt können permanent neue Funktionen übernehmen und rund um den Globus ziehen, ohne je den vertrauten Kontext der Organisation zu verlassen. Und auch die weniger kosmopolitischen und dem Globalisierungssog kritisch gegenüberstehenden Mitarbeitenden sind sich bewusst, dass das Unternehmen ihnen viele Vorteile (z. B. überdurchschnittliche Löhne, gute Sozialleistungen) bietet, die auf dem lokalen Arbeitsmarkt nicht so einfach zu

finden sind. Löst der Sonderfall der GALACTICA-Welt also den Sonderfall der schweizerischen Arbeitswelt ab?

Nicht vollständig: Wie wir gezeigt haben, haben *lokale Besonderheiten ein gewisses Beharrungsvermögen*. So sind die erwähnten Institutionen der schweizerischen Arbeitswelt zum Teil politisch und rechtlich abgesichert und können weder vom einzelnen Unternehmen noch vom Wirtschaftssystem als Ganzem ohne weiteres abgeändert werden: arbeitsrechtliche Bestimmungen oder Regelungen, die im Rahmen der Sozialpartnerschaft ausgehandelt werden, binden auch das global agierende Unternehmen noch an sein jeweiliges lokales Umfeld. Die patronalen Traditionen der Vorgängerunternehmen vor der Fusion sind z. B. in den Köpfen der Mitarbeitenden noch stark präsent und prägen sowohl Erwartungen an das heutige Unternehmen als auch – so weit noch möglich – das Handeln der Mitarbeitenden: Dienstjahre, guter Wille, persönliche Umstände und ähnliche Erwägungen spielen selbst in der „Performance Driven Company" immer noch eine Rolle im Umgang mit „Low Performers". Was aus der Konfrontation der dekontextualisierenden Strategien des globalen Unternehmens mit einem konkreten Kontext entsteht, ist eine lokal gefärbte Subwelt innerhalb der Organisation, in der sich gewisse Besonderheiten halten können – allerdings wird der Aufwand zur Legitimierung solcher Abweichungen immer grösser.

Der Kern des GALACTICA-Kosmos bleibt indes unberührt von lokaler Variation. Die mit riesigem Aufwand betriebenen HRM-Strategien sind ihrer Intention nach darauf angelegt, *alle* Mitarbeitenden von ganz oben bis ganz unten in der Hierarchie und überall auf der Welt zu kategorisieren und zu mobilisieren. Sozusagen ohne Ansehen der Funktion oder der Person soll für jede und jeden die Norm des flexiblen Menschen (Sennett, 1998) und des unternehmerischen Selbst (Bröckling, 2000, 131–167) gelten. So kann selbst dem einfachen Betriebsarbeiter vorgehalten werden: „Die Führungskompetenz muss verbessert werden" (Zitat aus einer Mitarbeiterbeurteilung). Das Beispiel entbehrt nicht einer gewissen Komik, macht aber deutlich, dass sich letztlich niemand den Zwängen des dominanten kulturellen Modells[5] entziehen kann. Angesichts des permanenten Risikos, zum „Low Performer" abzusinken, sind flexible Anpassung an die sich permanent wandelnden Anforderungen und geschicktes Selbstmarketing in jeder Position unumgänglich. Auch für einfache Mitarbeitende genügt es nicht mehr, ihre Aufgaben nur gut zu erfüllen; vielmehr müssen sie diese auch „verkaufen" können, d. h. als persönlich

5 Unter einem kulturellen Modell verstehen wir in Anlehnung an Holland und Quinn (1987, 4) jene vorgegebenen, geteilten und fraglos geglaubten Vorstellungen, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft für bestimmte Wirklichkeitsausschnitte weitgehend handlungsleitend sind.

zurechenbare und besondere Leistung inszenieren und ausweisen. Leistung bemisst sich in diesem Unternehmen primär am (erfolgreich dargestellten) Handlungsergebnis, während der dazu notwendige Aufwand nicht in die Gewichtung mit einfliesst. Die GALACTICA folgt damit einem allgemeinen Trend zur Vermarktlichung des Leistungsbegriffs (Neckel et al., 2004).

Strukturell produziert der generalisierte Leistungsimperativ in Verbindung mit der Dekontextualisierung durch das Managementwissen aus Harvard zwei Effekte. *Erstens* findet ein schleichender *Strukturwandel in Bezug auf die Qualifikationsprofile* der Arbeitsplätze statt. Das Prinzip des „Raising the Bar" steigert quantitative Ziele und erhöht zugleich die qualitativen Anforderungen: „Es gibt bei uns keine einfachen Jobs mehr," wird vielerorts in der GALACTICA konstatiert. Dieser Strukturwandel ist aber nur schwer als solcher greifbar, weil er strikt individualisiert wird: Leistungs- und Anpassungsprobleme werden mit Frühpensionierungen, Rückstufungen und, wo noch möglich, mit interner Versetzung gelöst, ja, ganze Abteilungen können mit Bezug auf ungenügende Leistung ausgelagert werden. Die graduelle Höherqualifizierung der Belegschaft erscheint so als ein individuelles Leistungsdefizit und demzufolge auch als ein vom Individuum zu lösendes Problem. *Zweitens* lassen sich im Rahmen verschiebbarer Organisationsfunktionen die *Gewinne der Kalibrierung von Stellenprofilen* benennen und legitimieren. Die Verschiebung von Arbeitsplätzen und ganzen Funktionsbereichen (z. B. Forschung oder Informatik) über den Globus findet in der GALACTICA entlang von Leistungsvorteilen tatsächlich statt. So wie der Druck auf die Mitarbeitenden steigt, so steigt auch der Druck auf die Standorte von Unternehmungsteilen. Entweder sie lassen sich auf das Spiel des Standortwettbewerbs ein, oder es droht ihnen die Verbannung ins ökonomische Niemandsland.

Die in der GALACTICA verwendeten Ideen und Konzepte des Managements sind Teil eines grösseren ideologischen Systems (Chiapello und Fairclough, 2002, 185–208), das Boltanski und Chiapello (2003) in Anlehnung an Max Weber ([1905] 1992) als den „Neuen Geist des Kapitalismus" bezeichnen. Gemäss dieser zeitdiagnostischen Rahmenerzählung verläuft die Kapitalakkumulation in grossen Unternehmen zunehmend über globale Finanz- und Aktienmärkte, die Produktion ist netzwerkartig und hochgradig ausdifferenziert, und Innovation gekoppelt mit dem permanenten Wandel in der Form von Anpassung an die Hegemonie von Märkten werden zur Richtschnur von Denken und Handeln für diejenigen, die mobil, anpassungsfähig und zur endlosen Selbstverbesserung bereit sind. Dieses Denken, das wir im Fall der GALACTICA nachgezeichnet haben, das aber auch in anderen Konzernen mit vergleichbaren kulturellen Deutungsschemata dominant ist, behauptet aber implizit nichts weniger, als dass eine historisch und

kulturell besondere Form der Steuerung von Arbeit und Unternehmen der Conditio Humana schlechthin entspräche. Damit wird ein Sonderwissensbestand einer kleinen und einflussreichen Funktionselite zur Grundlage der Gestaltung des Sozialen generalisiert. Im beobachtbaren Feld stossen dann die lokalen Kulturen des wirtschaftlichen Handelns mit ihren eigenen historisch gewachsenen Praktiken als Sonderfälle auf das vermeintlich weltweit gültige Modell. Es bleibt letztlich eine empirische Frage für die Soziologie, inwieweit in diesem Spezialfall des „Clash of Cultures" marktmässige Grosserfolge solcher Rezepturen den Sonderfall der schweizerischen Arbeitswelt zu delegitimieren, zu transformieren oder gar aufzulösen vermögen. Wenn sich, wie Berger und Luckmann (1969, 98–138) ausgeführt haben, die Wirklichkeitsdefinitionen jener durchsetzen werden, die über mehr materielle, organisatorische und symbolische Ressourcen verfügen, so ist zumindest die Möglichkeit einer Einschätzung der Kräfteverhältnisse abgesteckt. Allerdings sind, wie wir gezeigt haben, die Auswirkungen der manageriellen Ideologie nur schon innerhalb eines Unternehmens derart komplex und vielfältig, dass sich die Frage aufdrängt, ob der Markterfolg tatsächlich einzig mit solchem Sonderwissen verbunden sein kann.

Literatur

Berger, Peter L. und Thomas Luckmann ([1966] 1969), *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt am Main: Fischer.

Boltanski, Luc und Ève Chiapello ([2001] 2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

Bourdieu, Pierre (1998), *Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion*, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

Bourdieu, Pierre (2001), *Gegenfeuer 2*, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

Bröckling, Ulrich (2000), Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement, in Bröckling, Ulrich, Susanne Krasmann und Thomas Lemke, Thomas, Hrsg., *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 131–67.

Chiapello, Eve und Norman Fairclough (2002), Understanding the Management Ideology: A Transdisciplinary Contribution from Critical Discourse Analysis and New Sociology of Capitalism, *Discourse & Society*, *13/2*, 185–208.

Holland, Dorothy und Naomi Quinn (1987), Culture and Cognition, in: Holland, Dorothy und Naomi Quinn, Hrsg., *Cultural Models in Language and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 3–42.

Neckel, Sighard; Kai Dröge und Irene Somm (2004), Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde, in: Berger, Peter A. und Volker H. Schmidt, Hrsg., *Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 137–164.

Sennett, Richard ([1998] 1998), *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin: Berlin Verlag.

Walter-Busch, Emil (1997), Die Schweiz im Durcheinandertal. Überlegungen zur gegenwärtigen Orientierungskrise, *Neue Zürcher Zeitung,* 5. August, 13.

Weber, Max ([1905] 1992), Die protestantische Ethik und der „Geist" des Kapitalismus, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen.