

Detlef Hartmann

Bertelsmann und der Griff ins Subjekt

Die Auseinandersetzungen der letzten Jahre, in die wir uns praktisch eingebracht haben und die damit verbundenen Diskurse haben uns mit Erfahrungen konfrontiert, die uns völlig neue Verständnisse und Begriffe aufnötigen. In allen Bereichen operieren die Sozialstrategen mit Zwängen, sich selbst als unerschlossene Ressource zu begreifen, die eigene Leistungsbereitschaft und –fähigkeit zu entwickeln, sich selbst zu aktivieren und in die jeweiligen Kontexte der Verwertung einzubringen. Wir beginnen, den Sinn der „Prekarisierung“, der Zertrümmerung der tradierten existenziellen Garantien daran zu begreifen, gezielt diesen Druck zu erzeugen, ja ihn zu operationalisieren und handhabbar zu machen. Der Zwang, sich bei Strafe des Untergangs selbst in die Verwertung einzuspeisen, erscheint unter verschiedenen euphemistischen Gewändern, wie „lebenslanges Lernen“, „Wissensgesellschaft“, „Entgrenzung von Arbeiten und Leben“ etc. Insgesamt erscheint dies in der Debatte unter dem Euphemismus „immaterielle Ressourcen“, auch „Human Resources“. Bereits in den 60er Jahren trugen Vertreter der kapitalistischen politischen Ökonomie dem Umstand Rechnung, dass die Quellen des Wachstums und der kapitalistischen Entwicklung in den „Intangibles“, wie die immateriellen Ressourcen auch genannt wurden, liegen, wie etwa Richard Nelson, Michael Polanyi.¹ Dies zwingt uns zu der Erkenntnis, dass das Kapital den Wert nicht nur aus der Einverleibung eines Lohnquantums schöpft, sondern aus der Intensivierung der sozialtechnischen, der Managementformen der Griffs in die lebendigen Ressourcen. Es zwingt uns zur Erkenntnis, dass dieser Griff mit Zwang und Gewalt verbunden ist. Es zwingt uns schließlich zu der Erkenntnis, dass es sich in diesem Griff unmittelbar mit den Menschen, ihren Wünschen, ihrer Sehnsucht nach Freiheit und Gestaltung der eigenen Existenz konfrontiert. Anders: es schöpft den Wert aus dem sozialen Antagonismus, oder aus dem sozialen Krieg. Und schließlich: hier liegt ein Kern des Widerspruchs zwischen dem Kapital und den Menschen. Der Griff stellt nicht die Implementierung einer „Modells“, eines „Typs“, eines „Paradigmas“. Er enthüllt sich als Angriff, der seine strategischen Linien erst umsetzen muss.

I. In diesem Angriff hat Bertelsmann seinen Platz in der vordersten strategischen Front der Akteure. Bertelsmann ist ein Exponent einer völlig neuen Erscheinung in der Geschichte des Kapitalismus. Dies sind Unternehmen, die nicht Waren im alten Sinn verkaufen, sondern Strategien der Inwertsetzung an dieser Front zu den lebendigen Subjekten. Man nennt sie hier auch „Beratungsgesellschaften“, sie heißen Accenture, Berger, Boston Consulting, McKinsey, das größte von ihnen. Ihre Ware besteht jedoch nicht allein in einer Dienstleistung, sie ist verkörpert in Strategiepaketen der Operationalisierung, d. h. von Vorgehensweisen, Gebrauchsanweisungen, Software gegen das Subjekt. In der Herstellung dieser „Waren“ konkurrieren sie untereinander, sie kooperieren aber auch. Sie stellen das dar, was Karl Marx

¹ R. Nelson, Aggregate Production Functions,.... M. Polanyi..., vgl. M. Abramovitz, The Search for the Sources of Growth: Areas of Ignorance, Old and New”, Journal of Ec. Hist. Bd. 53, No.2, Juni 93, S. 217 für einen Überblick;

im dritten Band die „feindlichen Brüder“ genannt hat. Feindlich gegen das Subjekt, konkurrierend in der Verbesserung ihrer Strategiepakete. Das lässt sich sehr gut im Verhältnis zwischen McKinsey und Bertelsmann zeigen. Sie stehen derzeit in scharfer Konkurrenz. Das 2006 bei Bertelsmann erschienene Buch von Thomas Leifs „Beraten und Verkauft“ war ein gezielter Affront von einer Schärfe, wie sie die Branche bisher nicht erlebt hat. Das ist jedoch neu. McKinsey war zunächst Hausberater bei Bertelsmann. Geschäftsführer der Bertelsmann Stiftung war McKinsey-Alumnus Dr. Johannes Meier. Bei McKinsey haben auch die Mohn-Kinder Brigitte und Christoph gelernt. Der Konflikt kam mit Gerangel um die hegemoniale Position im Prozess der gesamtstrategischen Politikberatung im Kontext der Agenda 2010.

II. Wichtig ist hier, dass es sich um Unternehmen handelt, die einen Prozess der Operationalisierung strategisch handelnd betreiben, nicht um Wissenschaft, die einen Gegenstand beschreibt. Darum sind sie viel wichtiger, als arbeitswissenschaftliche Studien, die entweder und bestenfalls die Vorstöße der Beratungsunternehmen nachvollziehen oder lediglich Analysen bieten und Synthesen spekulativ auf den Markt werfen. Ganz getrennt sind die Bereiche jedoch nicht. Alle Beratergesellschaften beschäftigen zu einem großen Teil auch Personen mit akademischen Positionen, die inzwischen – auch das eine neuere Erscheinung der Wissensgesellschaft – zwischen Beratergesellschaften als Scharnier und Unternehmen in Finanz, Produktion und Service und akademischen Einrichtungen zirkulieren. Als weiteres wichtiges Moment führt die Tätigkeit der Beratergesellschaften für viele und unterschiedliche Unternehmen in allen Bereichen der Gesellschaft wie auch die Politik dazu, dass Strategie als Ware aus der Partikularität der Unternehmen gelöst und verallgemeinert wird. Hier wird eine neue Stufe in der Entwicklung des realen Gesamtkapitalisten erreicht.

III. Der Tiefenzugriff in die Subjektivität im Zwang zur selbstunternehmerischen Inwertsetzung ist keine „Erfindung“. Er trägt grundsätzlichen Erfahrungen des Kapitals mit dem Widerstand Rechnung. Dem Ausdruck dessen, was Marx die „lebendige Naturschranke des Eigenwillens“ genannt hat. Sie war es, mit der sich die Offensive des Taylorismus in der Zerlegung des Arbeitsverhaltens in Einzelpartikel und ihrer Unterwerfung unter die „Wenn-dann-Struktur“ (des Fließbands etc.) konfrontierte.² Max Weber, der an der soziologischen und arbeitspsychologischen Front gegenüber den Arbeiter/Innen aktiv mitarbeitete, hat dies verallgemeinernd wie folgt charakterisiert: „Denn wie von rationaler Technik und rationalem Recht, so ist der ökonomische Rationalismus in seiner Entstehung auch von der Fähigkeit und Disposition der Menschen zu bestimmten Arten praktischer-rationaler Lebensführung überhaupt abhängig. Wo diese durch Hemmungen seelischer Art obstruiert war, da stieß auch die Entwicklung einer wirtschaftlich rationalen Lebensführung auf schwere innere Widerstände.“³ Das gilt vor allem auch für die Rationalisierung des Arbeitsverhaltens im

² vgl. D. Hartmann, *Die Alternative, Leben als Sabotage*, Tübingen 1981;

³ M. Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Tübingen 1963, S. 12; vgl. auch ders.: zum Thema methodologische Einleitung für die Erhebung des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie in ders.: *Gesammelte Aufsätze zu Soziologie und Sozialpolitik*, 2. Aufl. Tübingen 1988, S. 1 und zur Psychophysik der industriellen Arbeit, ebd. S. 61;

„Scientific Management“, wie Taylorisierung“ auch genannt wurde: „Hier wird der psychophysische Apparat des Menschen völlig den Anforderungen, welche die Außenwelt, das Werkzeug, die Maschine, kurz die Funktion an ihn stellt, angepasst, seines, durch den eigenen organischen Zusammenhang gegebenen, Rhythmus entkleidet und unter planvoller Zerlegung in Funktionen einzelner Muskeln und Schaffung einer optimalen Kräfteökonomie den Bedingungen der Arbeit entsprechen neu rhythmisiert. Dieser gesamte Rationalisierungsprozess ...(geht) als eine universelle Erscheinung unaufhaltsam vor sich...“⁴ Die elastische Naturschranke hat sich nicht aufgelöst, sie trat dem Kapital in allen gesellschaftlichen Bereichen als Widerspruch gegenüber, der sich in den 60er, 70er Jahren zu einer Krise des Fordismus nicht nur in der Arbeit, sondern in allen Lebensbereichen auswuchs: Niemand hatte mehr Lust die Gewalt und Einschränkungen dieses maschinisierten Lebensvollzugs mitzumachen.

Die Erkenntnis der Unauflöslichkeit des „Selbst“, der „Subjektivität“, des Lebens in die Funktionalität der Operationalisierungsdiktate wurde als grundsätzliches Problem des Kapitalismus erneut erkannt. Diese Erkenntnis führte zu parallelen, zuweilen durchaus praktisch konzentrierten Projekten des vertieften Griffs in die Subjektivität. In Abkehr von der Unterwerfung unter Konditionalprogramme mit ihrer Wenn-Dann-Struktur (auch als „Push“ bezeichnet) wurde der Zugang zu den Kräften gesucht, die ihr entgegen getreten waren: und das heißt die Potentiale der Freiheit, Kreativität, Motivationen, Gefühle, Fähigkeiten zum zweckvollen Handeln etc. ja Liebe, Aggressivität. Die Strategien – unfähig das Subjekt zu unterwerfen – zielten auf ihre Besetzung, und das heißt, die Besetzung der lebendigen Quellen des Selbst, der Selbstverwirklichung. Die „Prekarisierung“ bis hin zur Bedrohung mit Exklusion und existenzieller Vernichtung stellt das Zwangsmittel zu diesem Imperativ innerer Selbstüberantwortung (auch „Pull“ genannt) dar. Die harte Logik der konditionalen Programmierung (auch Algorithmus genannt) weicht weicheren Formen der teleologischen Operationalisierung: Zwecke, Ziele, Beauftragung, Projekt, Vereinbarung setzen Richtlinien und Korridore für die Bewirtschaftung begrenzter Potentiale von Kreativität, Freiheit, Entfaltung. Die Kontrollparameter exakt definierter Verhaltensschritte weichen den soften „Bench-Marks“, Zielmarkierung, die zugleich im Wege eines permanenten „Controlling“ unter Einschluss der „Selbstevaluation“ einem „Total Quality Management“ unterworfen werden. Der Gesamtprozess wird zu „Modulen“ als Rahmenblöcke für die Zielprogrammierung und Punktebewertung zerlegt.

IV. Dieses Rationalisierungsprojekt auf völlig neuer Stufe wird in alle Bereiche der Gesellschaft hineingetrieben: Produktion, Service, Hochschulbildung und Erziehung, Gesundheitswesen etc. Daher rührt es auch, dass uns die Strategien, wie sie in den verschiedenen Bereichen verbalisiert werden, so ähnlich vorkommen, obwohl das Vokabular „gegenstandsbedingt“ differiert. Im Interventionsfeld „Bildung“ operiert Bertelsmann über sein „Centrum für Hochschulentwicklung“ (CHE). Die Herkunft der Strategien aus der Produktion zeigt sich darin, dass Bertelsmann 1993 Professor Müller-Böling für die Leitung

⁴ ders. M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen 1972, S. 686;

gewinnen konnte. Müller Böling war zuvor als Spezialist für Wissensmanagement in der Industrie Hochschullehrer und Rektor der Universität Dortmund gewesen. Im Jahre 2000 veröffentlichte er im Verlag der Bertelsmann-Stiftung das Buch „Die entfesselte Hochschule“, wo die Grundzüge der neuen deutschen Hochschulpolitik entwickelt wurden, wie sie über das CHE in Politik, Schule und Hochschule hineingetrieben wurden. Auch hier bilden die Isolation und Vereinzelung der Lernindividuen zum „selbsternehmerischen Studenten bzw. Schüler“ den Kern der psychosozialen Techniken. Die „Modularisierung“ zeigt sich hier in der Zerlegung des Gesamtlernprozesses in „Module“ als Lernpakete. Die Einführung von Zielvereinbarungen (vor allem in der Schule) und des „Bench-Marking“ als softe Zielgrößen zur Führung und Bewertung mit Punktesystemen sind fester Bestandteil, wie auch das „Total Quality Management“ als permanentes Qualitätstribunal. An den Universitäten ist die laufende Bewertung im Modul mit Bonus und Maluspunkten in verschiedenen Softwaremodellen des Studienmanagements bereits installiert, ebenso wie die Unterwerfung zur Selbstkontrolle im Wege der „Selbstevaluation“ (in Formularen und Software verkörpert) zur Steigerung der Universitäts- und Schuleffektivität – begleitet von übergreifenden Evaluationsformen wie in PISA und TIMSS. Das Spiel mit der existenziellen Angst im Schema von Inklusion/Exklusion, die in der Schule mit rabiateren Formen der Zusammenarbeit von Polizei, Sozialagenturen und Schulführung einhergeht, die schon vorbereitete und zu erwartende Anbindung der Kreditwürdigkeit (für Kleinkredite der Banken und zur Bezahlung der Studiengebühren) an das Evaluations- und Punktesystem schließen das Arsenal ab.

V. Die wissensökonomischen Strategien bilden den Kern des Griffs nach der Weltmacht, den Bertelsmann in der Wiederanknüpfung an wilhelminische Außen- und Kriegspolitik durch die Herstellung eines hegemonialen „Europa des Wissens“ vorantreibt. Die Bologna- und Lissabonerklärungen zeigen dies überdeutlich, ebenso wie die Einbeziehung der Wissensökonomie in die Petersberger Konferenzen des CAP.

VI. Wie die Strategien sich gleichen, so gleichen sich auch die Antworten der Subjektivität: vom Widerspruch und Widerstand bis hin zu krankheitswertigen Phänomenen des „Burnout“ auf inzwischen allen Ebenen der Selbstunterwerfung. Es ist wichtig, den strategischen Charakter des „Griffs“, gleich ob als „Zugriff“ oder „Angriff“ bezeichnet, im Kopf zu behalten. Er stellt nur eine Seite eines antagonistischen Prozesses dar und kann (wie auch schon im Taylorismus) nicht als „Regulation“, „Idealtypus“ neutralisiert werden. (Der Begriff des „Idealtypus“ stammt von Max Weber und ist auch von ihm nicht als Begriff einer Realitätsdarstellung oder gar Prozessdarstellung, sondern als „heuristischer“ erkenntnis- und suchleitender Begriff konzipiert worden.) Die Offensive war zu Beginn des Fordismus nicht umgesetzt, sondern leitete einen historischen Prozess der Durch- und Auseinandersetzungen ein. Sie ist es auch heute nicht. Aus diesem Grund sind auch die wissenschaftlich-akademischen Darstellungen von „Subjektivierung“, „Ökonomisierung“ mit Vorsicht zu genießen, weil sie dem Prozess spekulativ vorwegnehmend schon einen ontologischen Seinsstatus verleihen. Der Prozess ist historisch offen und hängt ab von den Wechselfällen der Auseinandersetzung ab und den Formen, in denen sich die „Subjektivität“ gegen die

Subjektivierungsstrategien neu entwirft und äußert. (schon Foucault hat darauf hingewiesen, dass „Subjektivierung“ im Grunde eine Objektivierung darstellt, den Versuch, Subjektivität zu operationalisieren und zu objektivieren).

VII. Wir müssen also diesen Prozess aus der Perspektive der Subjektivität selbst fassen und begreifen, wie sie sich als widerständisches Handeln und Erkennen zugleich mit den Subjektivierungsstrategien konfrontiert. Diese Formen haben inzwischen weltweit Konturen gewonnen und eine große Komplexität erreicht. Sie können hier nicht annähernd umrissen werden. Beispiele: Die „Gruppenarbeit“ war in der Industrie, vor allem in der Automobilindustrie, ein frühes Labor zur Entwicklung dieses Zugriffs. Akademische Berater und Beratungsgesellschaften verfolgten die Prozesse der Selbstführung, Selbststeuerung und des kommunikativen Einbringens eigener Rationalisierungspotentiale der Arbeiter/Innen Tag für Tag und legten die Befunde in „Arbeitstagebüchern“ nieder. Sie registrierten schnell, wie die Arbeiter/Innen mit Strategien der Verweigerung, reagierten: der Verweigerung von Kommunikation und des abgeforderten Outens der Ergebnisse der Selbstbeobachtung, Weigerung zur Erschöpfung der eigenen Leistungspotentiale, Taktieren bei der Einrichtung von Leistungszielen etc. etc.⁵ In vielen Streiks brachten sich mehr oder weniger verdeckt solche fundamentalen Widerstände, offen im Streik bei Gate Gourmet, wo die Arbeiter/Innen ihre Subjektivität und Gesellschaftlichkeit im Streikprozess selbst wieder herstellten.⁶ Auch darin, wie die Studenten beginnen, gegen den Eigenbetrieb der Rationalisierung zu kämpfen (Inhalt der Demo Kölner StudentInnen letzten Donnerstag gegen „KLIP“, ein Softwareprogramm, das den totalen Zugriff auf Studienverhalten im Auge hat), bis hin zu krankheitsförmigen Reaktionen, wie sie die Diagnostik von Borderline bis Burnout zur Kenntnis nimmt. Es sind diese Manifestationen einer prozessierenden Subjektivität gegen die „Subjektivierung“, die den Schwerpunkt des politischen Diskurses bilden sollten.

⁵ Lit bei Geppert, Hartmann, „Cluster...“

⁶ Siehe Buch über den Streik