

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 69 (2011)  
**Heft:** 1: Peurs et espoirs dans le monde du travail

**Artikel:** Der Lohn der Angst : zur Normalisierung von Prekarität im neuen Geiste des Kapitalismus  
**Autor:** Schultheis, Franz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283601>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DER LOHN DER ANGST. ZUR NORMALISIERUNG VON PREKARITÄT IM NEUEN GEISTE DES KAPITALISMUS

FRANZ SCHULTHEIS  
*Universität de Saint Gall*

> Cette contribution intitulée «Le salaire de la peur» tente d'esquisser une forme de diagnostic du monde social contemporain «par le bas», sous forme d'entretiens qualitatifs avec des interlocuteurs de différents bords et de conditions les plus diverses. Il s'agit de mettre en lumière les transformations en cours dans nos «sociétés du travail» (Arbeitsgesellschaften) à partir de témoignages recoltés auprès de contemporains ayant une expérience personnelle de longue haleine avec un monde professionnel particulier. Ce que les approches théoriques «top down» décrivent comme étant des processus d'intensification du travail, d'économicisation et de commodification du rapport social au travail et comme une logique double de flexibilisation et de précarisation - deux visages complémentaires d'une desinstitutionalisation du statut de salarié - trouve à travers le récit des sujets touchés par ce changement une qualité sociologique nouvelle.

Die modernen Sozialwissenschaften haben eine ganze Sammlung an Etiketten für unsere aktuelle Gesellschaftsform entwickelt, von „postindustrieller“ bis „postmoderner“ Epoche, von „Risikogesellschaft“ bis „Erlebnisgesellschaft“ oder „Multioptionsgesellschaft“ und man hat nur die Qual der Wahl, wenn man nach griffigen Kurzformeln für die Gegenwartsgesellschaft sucht. In einer kollektiven Forschungsarbeit von mehr als 30 SoziologInnen, publiziert im Jahre 2006, entschied man sich für das Konzept „Gesellschaft mit begrenzter Haftung“<sup>1</sup> um rund 50 Tiefeninterviews mit Alltagsmenschen im gegenwärtigen Deutschland soziologisch gerahmt zu präsentieren. Grundtenor dieser Interviews war, bei aller Unterschiedlichkeit der jeweiligen Menschen und Lebensschicksale, eine bestimmte Befindlichkeit, die man grob als Desorientierung oder auch Heimatlosigkeit beschreiben kann. Ziel dieser Zeitdiagnose war es, Menschen die sonst nicht gehört bzw. beachtet werden zu Wort kommen zu lassen, ihnen genau zuzuhören und als ihr Sprachrohr zu fungieren. In vielen dieser Gespräche kam ein Unbehagen an der Gegenwartsgesellschaft, wenn nicht gar ein Leiden an ihren Lebensverhältnissen zum Vorschein, das nicht allein auf materielle Mangellagen verwies, selbst wenn Phänomene wie Armut und Prekarität in den heutigen postindustriellen Gesellschaften immer deutlicher zutage treten, sondern auch mit erfahrener Bindungslosigkeit, Isolation, Mangel an Solidarität und sozialen Zusammenhalt verbunden war.

---

<sup>1</sup> Schultheis, Franz (Hrsg.) ; Schulz, K. (Hrsg.): Gesellschaft mit begrenzter Haftung - Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag. Konstanz : Universitätsverlag, 2005.

Eine zentrale Quelle des Leidens an gesellschaftlichen Lebensbedingungen findet sich im raschen, radikalen oder gar revolutionären Wandel von gesellschaftlichen Strukturen und alltäglichen Lebensverhältnissen. Dieser schlägt sich in einem Bruch zwischen den vom Menschen internalisierten bzw. sprichwörtlich „eingelebten“ gesellschaftlichen Strukturen (dem Ensemble an Denkschemata, moralischen Standards und Verhaltensgewohnheiten, die der Soziologe „Habitus“ nennt) und den Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Umwelt nieder und produziert das, was der Soziologie Anomie nennt, d.h. einen Mangel an normativen Koordinaten und Orientierungen, an denen man seine Erwartungen und Handlungen mit einiger Verlässlichkeit ausrichten kann. Genau hiervon aber wird im Folgenden die Rede sein. Wir leben heute in einer Zeit massiver wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Umbrüche. Darüber besteht bei allen Experten der Sozial-, Wirtschafts- und Humanwissenschaften ein ausgeprägter Konsens, und man ist sich auch einig darin, dass dieser radikale Wandel ungefähr in den Jahren 1980 begonnen hat und ganz zentral die Arbeitswelt betrifft. Nur wählt man für die Kennzeichnung dieses Wandels sehr unterschiedliche Konzepte und spricht von Globalisierung, post-industrieller Gesellschaft oder Neoliberalismus.

Zu den gängigerweise genannten Indikatoren dieses Wandels der kapitalistischen Marktgesellschaft im Allgemeinen und der zeitgenössischen Arbeitswelt im Besonderen zählen u.a.:

- > die Verknappung von Arbeit und der wachsenden Konkurrenz um dieses zunehmend knappe „Gut“.
- > eine zunehmend tiefe gesellschaftlichen Spaltung zwischen Jenen, die (noch) über mehr oder minder gesicherte, qualifizierte und angemessen entlohnte Arbeitsplätze verfügen und sozialversicherungsrechtlich abgesichert sind und Jenen, die hier davon ausgeschlossen sind und dies oft dauerhaft bleiben.
- > eine Durchsetzung von zuvor als „atypisch“ angesehenen Arbeiten bzw. Jobs, schlecht bezahlt, ohne nennenswerte soziale Sicherung, unqualifiziert bzw. disqualifiziert für diejenigen, die diese Funktionen trotz oft gegebener schulischer und/oder beruflicher Qualifikation mangels Alternativen anzunehmen gezwungen sind.
- > die immer häufiger zu beobachtende Bastel-Erwerbsarbeit, bei der Menschen oft mehrere solcher „Junk-Jobs“ oder „Mc-Jobs“ kombinieren müssen, um das Lebensnotwendige erwerben zu können.
- > die Zunahme an befristeten Arbeitsverhältnissen, insbesondere Zeitarbeit, mit extrem geringer sozialer Sicherung
- > die durch out-placement und out-sourcing zwecks Einsparung von Lohn-Nebenkosten geschaffene Schein-Selbstständigkeit einer zunehmenden Zahl an Arbeitskraft-Unternehmer.
- > eine zunehmende Zahl an Arbeitnehmern in nicht frei gewählten Teilzeitarbeits-Verhältnissen.
- > die Spaltung der Arbeitnehmerschaft konkreter Unternehmen entlang der Scheidelinie Stammarbeiter- Interimarbeiter
- > das rapide Anwachsen einer als „working poor“ klassifizierten Erwerbspopulation am Rande der offiziellen Armutsgrenze



- > eine zunehmende „Inflation“ von Bildungstiteln, für die junge Leute beim Einstieg ins Erwerbsleben heute deutlich geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhalten als eine Generation zuvor
- > vielfältige Formen der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen unter den oben skizzierten Bedingungen wachsender Konkurrenz (zunehmender Zeitdruck, körperliche Belastung, unregelmässige Arbeitsbedingungen und deren Konsequenzen für die alltägliche Lebensführung der Betroffenen bis hinein ins Privatleben

Die hier nur skizzierten Transformationen der Arbeitswelt lassen sich auch als Prozess der Prekarisierung beschreiben, welcher in gewissem Sinne einen mit der Entwicklung der sozialen Marktwirtschaft geschlossenen „Gesellschaftsvertrag“ grundlegend in Frage stellt. Unsere kapitalistischen Gesellschaften haben in einem langwierigen Lernprozess Formen der sozialen Sicherung hervorgebracht, die gegen die Standardrisiken der Erwerbsarbeit, d.h. vor allem Invalidität, Alter, Krankheit und Arbeitslosigkeit, ein Mindestmaß an kollektivem Schutz gewähren und eine Art „Sozialeigentum“, wie Robert Castel es treffend nennt, fest institutionalisiert haben.<sup>2</sup> Dieser enorme Fortschritt hin zu einer Anerkennung und Garantie universeller sozialer Teilhaberechte ging einher mit einer Art nachholenden Individualisierung bei den unteren Gesellschaftsschichten, deren sozialer Habitus mehr oder minder deutliche Zeichen einer Ver(klein)bürgerlichung aufweist. Mit diesem langfristigen Transformationsprozess einher gingen aber auch Auflösungen traditioneller Sozial- und Solidarformen – von der Familie und der erweiterten Verwandtschaft, über Nachbarschaft und Gemeinde, bis hin zu gewerkschaftlichen und politischen Organisationsformen –, die in ihren unterschiedlichen Kombinationen das widerspiegeln, was man noch in den Zeiten des Wirtschaftswunders der „Arbeiterkultur“ zurechnete. Auch diese Formen der Vergesellschaftung in den Volksklassen haben im Zuge der Individualisierung alltäglicher Lebensformen und Verhaltensmuster eine rasche und nachhaltige Erosion erfahren und auf dem Wege vom traditionellen zum traditionslosen Arbeitnehmer sind viele traditionelle Ressourcen an Schutz und Solidarität – wohl unwiederbringlich – verschwunden. Hier liegt das radikal Neue der sich abzeichnenden „neuen“ sozialen Frage: der schrittweise Abbau sozialer Sicherungen und der Rückzug des Staates aus der Verantwortung für eine solidarische Daseinsvorsorge trifft nunmehr individualisierte Individuen, die dem kalten Wind einer radikalen Marktvergesellschaftung schutzlos ausgeliefert sind weil ihr sozialer Habitus ganz grundlegend durch die Gewöhnung an ein Mindestmass an Schutz vor den Unwägbarkeiten des Alltags in kapitalistischen Wettbewerbsgesellschaft geprägt ist.

Im Rahmen dieses Wandels kommt es zugleich zu einer grundlegenden Veränderung der normativen Anforderungen an den Arbeitnehmer bzw., um es zeitgemäß auszudrücken, an das heutige Humankapital.

Im Rahmen dieses Wandels kommt es nach dem in zahlreichen sozialwissenschaftlichen Publikationen dokumentierten Stand der Forschung zu einer grundlegenden Veränderung der normativen Anforderungen an den Arbeitnehmer bzw., um es zeitgemäss auszudrücken, an das heutige Humankapital. Der im Zeitalter des Neoliberalismus geforderte und geförderte ökonomische Habitus des marktfähigen Arbeitnehmers lässt sich dank der Analyse

<sup>2</sup> Vgl. hierzu etwa Castel, R. : *L'insécurité sociale*, Paris 2003.

der einschlägigen Managementliteratur durch Boltanski und Chiapello<sup>3</sup>, aber auch eigener Forschungen des genannten Forscherkollektivs folgendermaßen idealtypisch skizzieren und profilieren.

Seit den 80iger Jahren setzt sich in der Managementliteratur auf breiter Front ein neuer Diskurs und ein neues Vokabular durch, mittels deren die vom Arbeitnehmer erwarteten Qualitäten beschrieben werden. Zu diesen immer mehr eingeforderten bzw. vorausgesetzten Merkmalen und Kompetenzen zählen (präsentiert in alphabetischer Reihenfolge) vor allem und von A bis Z: Autonomie, Charisma, Employability, Flexible Einsatzfähigkeit, Geselligkeit, Impulse geben können, Innovatorisch sein, Kommunikationsfähigkeit, Kompromissfähigkeit, Kreativität, Lebenslanges Lernen, Mitreißen können, Mobilität, Neugierde, Offenheit, Plurikompetenz, Projektmanagement, „Radar“ für Informationen, Risikobereitschaft, Selbstmanagement, Selbstsicherheit, Selbstevaluation, Soziales Kapital schöpfen, Spontaneität, Toleranz, Verfügbarkeit, Vermittlerrolle, Vernetzung, Vielfalt der Projekte, Visionär sein, Zuhören können.

Gemeinsamer Nenner dieses Steckbriefs des idealen Arbeitnehmers scheint zu sein: Er arbeitet ständig und lebenslang an der Perfektionierung oder zumindest Bewahrung seines „Humankapitals“ in Gestalt seines inkorporierten kulturellen und sozialen Kapitals, denkt und handelt im Rahmen von je befristeten und begrenzten Projekten statt in Dimensionen lebenslanger beruflicher Karrierevorstellungen, situiert sich im Kontext personengebundener sozialer Netzwerke (seinem „sozialen Kapital“ an aktivierbaren Ressourcen an Unterstützung) statt auf institutionalisierte Netzwerke zu bauen. Der „employable man“ orientiert sich an seinem eigenen, in Gestalt von konkreter Nachfrage messbaren Marktwert, statt nach einem dauerhaften Status zu streben und begnügt sich mit einer konjunktur- und situationsabhängigen Lebensführung, anstatt sich an einen langfristigen Lebensentwurf zu klammern. Er ist insofern in seiner Lebensorientierung stärker aussengeleitet als das klassische bürgerliche Individuum mit starker Innenleitung. Der marktgängige Arbeitnehmer ist geographisch mobil und beruflich flexibel und weiß dies mit seinen privaten Lebensarrangements in Einklang zu bringen, welche dadurch tendenziell auch den Charakter von zeitlich begrenzten Projekten annehmen.<sup>4</sup>

Der neue Ethos des Kapitalismus entstand, wie Boltanski und Chiapello (2003) überzeugend rekonstruiert haben, auf den Chefetagen der Unternehmen und den Consulting-Agenturen: hier wurde das Menschenbild des universellen „freien Unternehmers seiner selbst“ genährt, bei dem individuelle Selbstsorge kollektive Vorsorge und Fürsorge ersetzen. Es handelt sich um einen Ethos von Eliten für Eliten entwickelt, dessen Pathos die eigenen sozialen Möglichkeitsbedingungen geflissentlich ignoriert oder verdrängt und vergessen macht und lässt, dass die Fähigkeit der Selbstsorge nicht zuletzt als Privileg eines Individuums verstanden werden muss, das über die notwendigen materiellen Privilegien verfügt, um sich selbst in die Hand nehmen zu können. Diese Voraussetzungen haben jedoch unter den heutigen Bedingungen der hoch technisierten Informationsgesellschaft immer weniger einen materi-

<sup>3</sup> Boltanski, L. und Chiapello, E.: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz, Universitätsverlag, 2003.

<sup>4</sup> Man wird schon gemerkt haben, dass auch das Leben des erfolgreichen Marktmenschen alles andere als reines Honigschlecken ist. Man fordert ihm ein sehr hohes (allzu hohes?) Maß an Selbstkontrolle und -disziplin ab, eine Dauerreflexivität, die irgendwann Ermüdungserscheinungen und eine „Fatigue d'être soi“, wie es der treffende Titel eines Buches von Ehrenberg auf den Nenner bringt, zeitigen muss.



ellen, patrimonialen Charakter, sondern sind weitgehend personengebunden, sei es in Form inkorporierten bzw. zum Habitus eingefleischten kulturellen Kapitals, sei es in Form persönlicher Netzwerke und sozialen Kapitals. Beide erfüllen die Voraussetzungen maximaler Mobilität und Flexibilität, die heute zentrale Merkmale des *employable man* sind. Welch seltsames Paradoxon: ein immer mehr zersplitterter, in Einzelprojekte zerlegter und nur durch isolierte Werkverträge punktuell gesicherter gesellschaftlicher Arbeitszusammenhang soll durch die Forderung und Förderung einer komplexen Persönlichkeitsstruktur mit höchster Handlungs- und Selbststeuerungskompetenz ermöglicht und gewährleistet werden.

Am Gegenpol zu diesem Bild eines neuen elitären ökonomischen Habitus entsteht deshalb unweigerlich die Negativfolie des *unemployable man*: man muss nur bei den weiter oben präsentierten idealtypischen Erwartungen an den *employable man* je ein negatives Vorzeichen setzen und schon entsteht der Steckbrief des jetzt stigmatisierten klassischen Arbeitnehmerhabitus. Was gestern positiv bewertet wurde und selbst Produkt eines Jahrhunderte langen Konstruktionsprozesses der Institutionalisierung des Arbeitnehmers war, wird plötzlich innert kürzester Zeit zum Auslaufmodell deklariert und deklassiert. Die hier gleichermaßen erfahrbaren Formen struktureller und symbolischer Gewalt werden für die Deklassierten und Disqualifizierten umso leidvoller und entwaffnender, als sie unter den Vorzeichen und Verheißungen einer an individueller Selbstverwirklichung und –behauptung orientierten „Gesellschaft der Individuen“ (Elias) die Schuld für ihr Versagen zwangsläufig bei sich selbst suchen und dann wohl auch entdecken werden müssen. Symbolische Gewalt als die subtilste Form der Herrschaft beruht nun einmal auf einem Mechanismus, bei dem die Herrschaftsunterworfenen nicht umhin zu kommen scheinen anzuerkennen, dass alles mit rechten Dingen zugeht und jeder nach den ihm gegebenen Möglichkeiten und Grenzen seines eigenen Glückes oder Unglückes Schmied ist.

Der beschriebene ökonomische Habitus des *employable man*<sup>5</sup> spiegelt direkt die von Paul Treanor überzeugend analysierten allgemeinen Grundzüge der neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre wider<sup>6</sup>.

Hierzu zählen Aspekte wie: Optimierung der Markt-Transaktionen (Zahl und Frequenz); Optimierung der Vertragsabschlüsse (Zahl und Frequenz); Reduktion des Inhalts von Verträgen auf die effektiv zu erbringenden Leistungen (reiner Leistungslohn und reiner Zweckkontrakt); Bedingungsloser Glaube an die rationale und moralische Notwendigkeit des Marktes; Ausdehnung und Intensivierung des Markthandelns im gesellschaftlichen Raum; Ausräumen aller dabei im Wege stehenden Schranken; Schaffung von Quasi-Märkten bzw. Sub-Märkten auch im Innern ein- und desselben Unternehmens; Glaube an den Unternehmer als Prototyp eines sensibel und rational auf die Marktkräfte reagierenden Akteurs und Forderung nach einer Orientierung an diesem rational wie moralisch überlegenen Handlungsmodell bzw. Habitus für Jedermann.

So weit der in vielfältigen sozialwissenschaftlichen Studien diagnostizierte Wandel der modernen Arbeitsgesellschaft auf makrostruktureller (Wirtschaftsstrukturen) wie individueller Ebene (Habitus).

Unser Beitrag wird nun den Versuch machen, diesen vor unseren Augen stattfindenden

<sup>5</sup> Hier wie andernorts wird „man“ geschlechtsneutral in seiner anthropologischen Bedeutung verwendet.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu: <http://web.inter.nl.net/users/Paul.Treanor/neoliberalism.html>

gesellschaftlichen Wandel und seine Folgen für die betroffenen Menschen anhand der Beobachtungen und Analysen der Veränderungen in einem traditionsreichen Schweizer Unternehmen von Weltruf näher zu beleuchten. Es handelt sich um ein Traditionsunternehmen, das in den 90iger Jahren seine Unternehmenskultur im Gefolge einer zweifachen Fusion radikal umkrempelte bzw. „modernisierte“ und im gleichen Schritt rund 4000 Mitarbeiter entliess bzw. wie man dort sagt: „freigestellt hat“. Hierbei sei gleich einleitend angemerkt, dass dieses Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt einen besonderen Stolz darin zu finden schien, noch nie einen Mitarbeiter vor die Tür gesetzt zu haben. Es handelt sich also um eine tief greifende Metamorphose, nach der dieses Unternehmen auch und gerade für langjährige Mitarbeiter aller hierarchischen Positionen schlicht nicht mehr wieder zu erkennen war. Der Autor hatte Gelegenheit, mit einer Gruppe jüngerer Soziologen und Soziologinnen diesen Prozess über eine Dauer von mehr als zwei Jahren beobachtend zu begleiten und zu forschen<sup>7</sup>. Die Befunde und Ergebnisse dieser konkreten Beobachtungen und Analysen können unseres Ermessens über den Einzelfall hinaus sehr treffend als Spiegel unserer Gesellschaft auf dem Wege in ein neues, neoliberales Zeitalter dienen.

Im Zentrum hierbei steht die Frage nach dem Menschen: Was wird aus dem Menschen unter den Bedingungen einer brutalen Radikalisierung der Marktlogik? Entwickelt er sich vollends zu einem *Homo Oeconomicus*, wie es die moderne Wirtschaftslogik zu fordern scheint und viele der beobachtbaren Veränderungen es bereits andeuten? Gibt es Widerstände und Kräfte der Beharrung? Wie wird dieser Wandel konkret erlebt und erlitten? Mit solchen bewusst „naiv“ erscheinenden Fragen folgen wir einem zentralen soziologischen Erkenntnisinteresse, welches von Max Weber in der folgenden Weise auf einen klaren Nenner gebracht wurde: „Ausnahmslos jede, wie auch immer geartete Ordnung der gesellschaftlichen Beziehungen, ist, wenn man sie bewerten will, letztlich auch daraufhin zu prüfen, *welchem menschlichen Typus* sie, im Wege äußerer oder innerer (Motiv-)Auslese, die optimalen Chancen gibt, zum herrschenden zu werden.“<sup>8</sup>

#### METAMORPHOSEN EINES SCHWEIZER TRADITIONSUNTERNEHMENS

1997 bekamen wir, d.h. eine kleine Gruppe von Soziologen, die Möglichkeit, den grundlegenden Wandel eines Schweizer Traditionsbetriebs aus nächster Nähe zu beobachten und zu analysieren. Nach einer Fusion mit einem anderen inländischen und nachfolgend dem Zusammenschluss mit einem nordamerikanischen Unternehmen der gleichen Branche wurde diese Zusammenlegung für die Durchsetzung einer weitreichenden und tiefgehenden Rationalisierung und Modernisierung genutzt. Zu diesem Zwecke holte man sich eine weltweit bekannte Unternehmensberatungsfirma ins Haus, die den Plan für eine Totalrenovation ausarbeitete und umsetzte. Möglichst viele Arbeitsplätze sollten eingespart werden und hierbei legte man die Elle der *employability* an, um die rund 4000 Überzähligen, sozusagen den Ausschuss des Modernisierungsprozesses, auszusortieren. Das Prinzip der *employability* wurde dabei nach den Plänen der für den Umbau zuständigen *consultants* in Form

<sup>7</sup> Eine ausführliche Präsentation der Fragestellungen, Methoden und Befunde dieser Forschung wurde in der 2004 abgeschlossenen Doktorarbeit von Andrea Buss-Notter geboten, welche im Rahmen dieses Projektes entstand. Vgl. Buss-Notter, A.: Soziale Folgen ökonomischer Umstrukturierungen, Konstanz, UVK, 2006

<sup>8</sup> Weber, M. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen 1973, 217.



von Workshops umgesetzt: Alle Mitarbeiter der fusionierenden Unternehmung wurden eingeladen, um an ausgewählten Tagungsorten einen Wettkampf um ihr Verbleiben bzw. Überleben zu bestehen und dabei zu beweisen, dass sie gegenüber ihren Konkurrenten ein höheres Mass an *employability* aufzuweisen hatten.<sup>9</sup>

Um die Verlierer nicht einfach auf der Strasse sitzen zu lassen (was für das Image des Unternehmens wenig erfreuliche Schatten werfen könnte), entwarf das Unternehmen einen recht grosszügigen Sozialplan und dieser gab denn auch den Rahmen dafür ab, Soziologen auf den Plan zu rufen. Die mit dem „sozial verträglichen“ Personalabbau beauftragte Gruppe von Kadern des Unternehmens liess uns Einblick in ihre Arbeit nehmen und ermöglichte es uns, die sozialen und menschlichen Folgekosten der vonstatten gehenden Rationalisierung zu beobachten und zu analysieren.

Unsere Forschung bediente sich unterschiedlicher Methoden wie:

- > Teilnehmende Beobachtung
- > Auswertung schriftlicher Quellen unterschiedlichster Herkunft und Funktion, Personalakten, Trainingsprogramme, Pläne des *Consulting*-Unternehmens etc.
- > Statistische Auswertung von Personalakten (soziodemographische Profile der Population freigestellter Mitarbeiter nach soziologisch relevanten Kriterien wie Alter, Herkunft, Familienstand etc.)
- > qualitative Interviews mit mehr als 100 Betroffenen unterschiedlichster Statuspositionen im Unternehmen. Hierbei ging es darum, die menschlichen Erfahrungen mit dem erlebten Umbruch aus der Sicht der Betroffenen ans Licht zu bringen und deren Zeugnisse einzuholen und festzuhalten. Dieses Kernstück des Projektes diente u. a. auch dem Zweck, den Wandel des Unternehmens, welcher in künftigen Zeiten wohl hauptsächlich aus der Vogelperspektive der Unternehmensspitze als einschneidender Erfolg einer Anpassung an die Zwänge des Marktes und verschärfter globaler Konkurrenz gefeiert werden wird, auch aus der Froschperspektive des ganz normalen Angestellten zu sehen und deutlich zu machen, dass es sich bei diesem Unternehmenswandel um eine sehr doppelschneidige Angelegenheit handelt. Dieser bringt nicht nur auf Seiten der ihn passiv wie einen Schicksalsschlag erleidenden Alltagsmenschen enorme Verlustgefühle und Leiden mit sich, sondern destabilisiert auch das Verhältnis der im Unternehmen Verbleibenden dauerhaft, zerstört langfristig das Vertrauen, das der einfache Arbeitnehmer in es setzte und schlägt sich im sog. *Survivor-Sickness-Syndrom* nieder, welches wohl auch für das Unternehmen selbst langfristig negative Konsequenzen in Form von sinkender Identifikation (die viel beschworene *corporate identity*) und Arbeitsmotivation haben kann.

Mittels der statistischen Auswertung der demographischen und sozialen Merkmale der rund 4000 aussortierten Menschen, den Überzähligen, konnten wir zunächst der Frage nachge-

<sup>9</sup> Es bedarf wohl kaum einer längeren Fußnote, um auf die besondere Brutalität dieser Form sozialer Auslese zu verweisen. Das sozialdarwinistische Prinzip des „survival of the fittest“ wird unter den Bedingungen solcher „Überlebensübungen“ ohne Umschweife zelebriert, und analog zu den traditionellen Ausscheidungskämpfen (von den Gladiatorenkämpfen im Zirkus des alten Rom bis hin zum modernen Sport oder medial inszenierten Wettbewerben aller Art) lässt sich auch hier die kollektive Illusion wahren, dass alles mit rechten Dingen zugeht.



hen, ob denn der postulierte Wettkampf ums Überleben tatsächlich so egalitär wie behauptet vor sich ging, oder ob es typische Verlierer- und typische Gewinner-Profile gab.

Schauen wir uns zu diesem Zwecke einmal das Profil der „Verlierer“ bei dieser Ausscheidungskonkurrenz an. Fragt man nach den persönlichen Merkmalen und Profilen, die den Arbeitnehmer der fusionierenden Unternehmen für eine Freistellung prädisponierten und in gewissem Sinne also „Handicaps“ in der Konkurrenz um knappe (bzw. aus Rationalisierungsgründen in der Logik der *shareholder-value* künstlich verknappte) Stellen, so stösst man zunächst auf den Faktor Geschlecht. Frauen waren bei der Population ausgesonderter Mitarbeiter, den *leaver*, weit überrepräsentiert, was zu einem guten Teil mit einem weiteren Typus des Handicaps bzw. der sozialen Verwundbarkeit zusammenhängen dürfte: der Familiensituation. Wie unsere statistische Analyse offen legte, scheinen Mütter von Kleinkindern, aber auch noch schulpflichtigen Kindern in ihrer vom Unternehmen evaluierten *employability* stark beeinträchtigt (gehandicapt) und wurden weit überdurchschnittlich frei gestellt<sup>10</sup>, während Vätern in gleichen Familienverhältnissen ein solches Schicksal als „strukturelle Opfer“ der Modernisierung erspart blieb. Kinder als Handicap? Glaubt man, dass unsere fortgeschrittenen Industriegesellschaften in Sachen Geschlechterungleichheit doch einige Fortschritte gemacht hätten, so wird man angesichts aktueller sozioökonomischer Veränderungen schnell eines Besseren belehrt.

Weiterhin erwies sich der Faktor Alter als zentrales Selektionskriterium: Bereits ab 45 Jahren wurden Arbeitnehmer signifikant häufiger freigestellt, ab 55 Jahren aber prinzipiell von einer Frühverrentung betroffen, eine Entscheidung, die aufgrund ihrer für das Unternehmen katastrophalen Folgen schnell revidiert wurde.<sup>11</sup>

Auch das kulturelle Kapital in Form von schulischen und universitären Diplomen erwies sich als einschneidendes Selektionsprinzip: je geringer das schulische Kapital, desto grösser die Ausscheidungswahrscheinlichkeit so einfach lesen sich die aus der statistischen Auswertung der Profile von Gewinnern und Verlierern destillierten Kriterien. Kommt noch hinzu ein geographisches bzw. sozial-topographisches Selektionselement, welches die spezifischen historisch gewachsenen Verhältnisse der Schweiz gut widerspiegelt: Arbeitnehmer aus den französisch- und italienischsprachigen Regionen der Schweiz waren deutlich häufiger dem Risiko des Arbeitsplatzverlustes ausgesetzt als jene aus der Deutschschweiz und das sich in dieser Form der Sonderung zum Ausdruck bringende Prinzip der Dominanz des Zentrums (die Deutschschweiz als zentraler Wirtschaftsstandort) spielte auch innerhalb dieses dominanten Sprachraums nochmals nach der Logik der Zentralität (Zürich als Kapitale des Kapitals der Schweiz war der Ort, an dem es sich am ehesten „überleben“ liess, Basel-Land oder die Ostschweiz hingegen gaben schlechte Standorte im Rennen ums Verbleiben ab.)

Innerhalb der Gruppe der ausgesonderten unemployable men des Unternehmens trafen wir

<sup>10</sup> Hier sei darauf verwiesen, dass auch Teilzeitarbeit ein deutlicher Indikator für die Verwundbarkeit von Angestellten im sozialen Selektionsprozess darstellt, allerdings signifikant mit den beiden genannten Faktoren weibliches Geschlecht und Familienlasten korrelierte und in dieser Weise für eine Ausgrenzung der dreifach Betroffenen prädestinierte.

<sup>11</sup> Hier wie auch an vielen anderen Orten muss der Soziologe schlicht seinem Erstaunen Ausdruck geben und gestehen, immer wieder davon überrascht zu werden, mit welcher Weltfremdheit und Naivität hoch bezahlte Consultants wider allen gesunden Menschenverstand ihre am grünen Tisch der Wirtschaftshochschulen erworbenen abstrakten Modellierungskünste contra-faktisch der Wirklichkeit verschreiben bzw. oktroyieren wollen. Eigentlich müsste man wissen, dass man das soziale Gedächtnis eines Unternehmens zerstört, wenn man eine ganze Generation schlicht vergessen macht. Aber gesellschaftliche Eliten funktionieren nun einmal nicht nach Prinzipien des gesunden Menschenverstandes.

aber auch Personen an, die oft seit geraumer Zeit mit gesundheitlichen Problemen, seien sie körperlicher oder seelischer Art, zu kämpfen hatten.

Hier trafen wir Mitmenschen an, die uns von ihrem vermeintlich individuellen Schicksal berichteten und in Wirklichkeit Zeugnis von einer Renaissance der kollektiven Intoleranz gegenüber Schwächen und Makeln aller Art ablegten. Sie hatten seitens ihres Arbeitgebers, der sich früher stolz dazu bekannte, noch nie einen Arbeitnehmer „freigestellt“ zu haben, ein hohes Mass an Toleranz gegenüber den von ihnen hautnah erfahrenen körperlichen und psychischen Leiden erfahren und die jetzt über sie hereinbrechende Katastrophe traf sie um so unvorbereiteter. Die „neuen Unsicherheiten nach den sozialen Sicherungen“, wie es Castel ausdrückt, treffen auf Menschen, die ihnen um so schutzloser ausgeliefert scheinen, als die Prozesse der Individualisierung und Modernisierung alltäglicher Lebensverhältnisse, an denen sie nicht zuletzt aufgrund der sozialen Sicherungen teilhaben konnten, sie aus ihren traditionellen Vergemeinschaftungsformen (Familienverband und erweiterte Verwandtschaft, Nachbarschaft, Kollegen etc.) „freigesetzt“ haben und sich der unten den Bedingungen verschärfter Marktkonkurrenz beschworene Individualismus bei ihnen nun „negativ“ zu Buche schlägt.

Die befragten „Freigestellten“ berichteten uns von persönlichen Dramen, fatalistischer Hinnahme des Unglücks wie angesichts einer Naturkatastrophe, von Wut und Hass auf das Unternehmen, Selbstzweifeln, Ressentiments gegenüber bestimmten Vorgesetzten. Hauptsächlich aber sprachen die Befragten von einem grundlegenden und tiefgehenden Gefühl des Verlustes, des Verlustes an Heimat, an Identität, an Zwischenmenschlichkeit und Gemeinschaft und allen voran ein Verlust an Vertrauen in die Gesellschaft und deren Zusammenhalt.

Seitens der Überlebenden, der *survivors*, dieser Massenentlassung jedoch waren die uns berichteten biographischen Erschütterungen kaum weniger dramatisch. Sicher: man befand sich unter der *winnern*, den Modernisierungsgewinnern, doch dies gab alles andere als Anlass zur Freude und Beruhigung. Ganz im Gegenteil stellte sich hier zusehends eine Stimmungslage gemischt aus Misstrauen, Zukunftsangst, Solidarität mit den *leavern* und Ressentiments gegen die Unternehmensführung ein.

Zehn Jahre nach Durchführung dieser Forschung hatten wir Gelegenheit, im Rahmen einer Studie zum Thema „Ein halbes Leben“<sup>12</sup> mit der Mitarbeitersprecherin einer der beiden Schweizer Grossbanken ein ausführliches Interview zur Lage der Arbeitnehmer durchzuführen und hiermit einen Blick auf die längerfristigen Folgen solcher Transformationsprozesse zu werfen. Hierbei stellte unsere Zeugin ohne Umschweife und Beschönigungen fest: „Also ich würde behaupten, dass, es ist ganz erstaunlich, was kleine Leute aushalten. Und was kleine Leute sich gefallen lassen. Das ist *unbeschreiblich*. Und wie gesagt, diese Kombination aus Angst und Verunsicherung dadurch, dass man nicht wirklich informiert ist und tut natürlich da ihr Übriges. Ich muss auch sagen, die X-BANK ist deshalb ein Spezialfall, weil uns diese ganze Krise natürlich in einer Art und Weise getroffen hat, die natürlich einer Demontage gleichkommt... dass wenn man Arbeitnehmervertreterin ist in einer solchen Grossbank, wo ganz andere Werte gelebt werden, als das, was ich nun vertrete, wo man

<sup>12</sup> Schultheis, Franz (Hrsg.) ; Gemperle, Michael (Hrsg.) ; Vogel, Berthold (Hrsg.): Ein halbes Leben : Biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch. Konstanz : UVK, 2010. - I



auch von dem mündigen Mitarbeiter ausgeht, der sich ja selber wehrt, und der ja alles weiß, und der informiert ist, ist sowieso ne Illusion, aber davon geht die Bank aus. Und sie behauptet auch, sie würde nur noch solche Leute rekrutieren, dann ist es erstens so, dass mir auch in den letzten Jahren vielmehr das Management, sogar Topmanager, als die kleinen Leute, die gesagt haben, he, hier läuft irgendwas furchtbar aus dem Ruder, aber die das natürlich auch gar nicht dürfen, weil sie sind Direktionskader ...“.

Anders gesagt, haben wir es hier mit den langfristigen Folgeerscheinungen von Unternehmenswandel im neuen Geiste des Kapitalismus zu tun. Flexibilisierung, Mobilisierung, Effizienzsteigerung durch Projektmanagement etc. spiegeln eine Unternehmenskultur, die den traditionellen Statuskontrakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wie man es in Anlehnung an Max Weber<sup>13</sup> formulieren kann, sukzessive durch einen reinen Zweckkontrakt ersetzt, bei dem der Tauschwert des vom Arbeitnehmer verkörperten Humankapitals ohne Ansehen der Person taxiert und dadurch kommodifiziert wird. Dass sich dieses neue Regime in einer fundamentalen Verunsicherung insbesondere der weniger marktfähigen und –gängigen Arbeitnehmer niederschlägt und diese das Gefühl von Angst und Ohnmacht mehr und mehr zu deren dauerhaften Begleiter macht, lässt sich auf dem Wege verstehender Gesellschaftsdiagnose sehr eindringlich nachvollziehen, während es im Spiegel massenstatistischer Daten zu Struktur und Wandel der Arbeitswelt einer „Gesellschaft ohne Eigenschaften“ verblasst.

---

<sup>13</sup> Weber, Max : *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1973, S.401 ff.