



**ULRICH BRINKMANN:  
DIE UNSICHTBARE FAUST  
DES MARKTES  
BETRIEBLICHE KONTROLLE  
UND KOORDINATION IM FI-  
NANZMARKTKAPITALISMUS**

edition sigma,  
Berlin 2011

ISBN 978-3-8360-3576-7,  
275 Seiten, 22,90 €

Ulrich Brinkmanns Buch „Die unsichtbare Faust des Marktes“ ist die überarbeitete Fassung seiner an der Jenaer Universität eingereichten Habilitationsschrift und beschäftigt sich mit den Ursachen und Auswirkungen des Vordringens marktformiger Steuerungsmechanismen in Unternehmen. Diesen Prozess bezeichnet der Autor als „Marktgrenzenverschiebung“, da der weit geläufigere Begriff der „Vermarktlichung“ – seiner Auffassung nach – suggeriere, bei diesen Veränderungen handele es sich um einen unabänderlichen Sachzwang. Mit seiner etwas eigenwilligen Wortschöpfung möchte Brinkmann folglich darauf hinweisen, dass der betriebliche Wandel keineswegs unausweichlich, sondern das Ergebnis politischer Auseinandersetzungen um Form und Ausmaß marktformiger Unternehmenskontrolle ist.

Unter Marktgrenzenverschiebung fasst Brinkmann die Einführung verschiedenster Organisationsinstrumente, etwa variable Entlohnungsmodelle, Leiharbeit, innerbetrieblichen Wettbewerb (interne Märkte) oder Outsourcing. Er zeigt im Verlaufe des Buchs immer wieder, dass diese Instrumente, die von der Kapital- und Managementseite als Entbürokratisierung, Enthierarchisierung und Flexibilisierung gefeiert werden, zugleich mit einer Reihe von Nachteilen einhergehen. So würden etwa der soziale Zusammenhalt in den Unternehmen geschwächt (statt miteinander wird zunehmend gegeneinander gearbeitet), Kosten vom Betrieb auf die Gesellschaft verschoben (z. B. durch Ausortierung solcher Beschäftigter, die nicht mehr wettbewerbsfähig sind – Alte und Kranke), und bestimmte Beschäftigtengruppen zunehmend der Prekarisierung ausgesetzt (nämlich solche, für die der Wandel eher Bedrohung als Chance bedeutet).

Diese Zweischneidigkeit der Marktgrenzenverschiebung versucht Brinkmann durch Rückgriff auf Albert O. Hirschmanns Kategorien Exit, Voice und Loyalty konzeptionell einzufangen. Mit jedem dieser drei Begriffe verbindet er unterschiedliche Formen der betrieblichen Kontrolle und Koordination, wobei marktformige Steuerungstechniken für Exit stünden. Als Folge der zunehmenden Verbreitung von Exit-Elementen entstehe, so der Autor, die „Exit-Organisation“, die sich dadurch auszeichne, dass „die Warenlogik weitgehend die Koordination nicht nur der zwischen-, sondern auch der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen in Praxis und Diskurs dominiert“ (S. 67). Verdrängt würden hierdurch allerdings partizipative und integrative Organisationsformen, d. h. Steuerungsinstrumente der Kategorien Voice und Loyalty. Dies stelle die Unternehmen jedoch vor neue Herausforderungen, deren Bewältigung mittels Exit allein kaum zu bewältigen sei.

Empirisch wird der Entstehung und den Konsequenzen der „Exit-Organisation“ in diesem Buch auf vielfältige Weise nachgespürt, sodass sich dem Leser ein umfangreiches und facettenreiches Bild des Wandels bietet. So dienen etwa die Kapitel 2 und 3 dazu, zwei zentrale Ursachen des „betrieblichen Bruchs mit dem Fordismus“ (S. 9) zu schildern, die außerhalb der Betriebe liegen – womit Brinkmann ver-

deutlichen will, dass die Veränderungen in den Unternehmen Teil eines umfassenderen gesellschaftlichen Veränderungsprozesses sind. Zunächst skizziert er dazu in groben Zügen den Wandel vom Fordismus zum Finanzmarktkapitalismus, in dessen Verlauf die Bedeutung von Aktionären, insbesondere von professionellen Anlegern, und deren Erwartungen an hohe und zugleich kurzfristige Renditen erheblich zugenommen haben. Durch diese Ansprüche der neuen Eigentümer sei aber auch Profitmaximierung stärker in den Vordergrund betrieblicher Steuerung gerückt, was erheblichen Druck auf jene Unternehmensteile ausübe, die diesen Zielen nicht genügen. Als zweiten zentralen Katalysator der Vermarktlichung in den Unternehmen identifiziert Brinkmann den Untergang des realexistierenden Sozialismus, da hierdurch marktformige Steuerungsformen scheinbar alternativlos geworden seien. Er verdeutlicht dies anhand der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft in den 1990er Jahren, deren „Fit-Machen“ für den Kapitalismus ausschließlich unter der Dominanz von Marktkriterien geschehen sei.

Die restlichen Abschnitte des Buches dienen schließlich dazu, die Marktgrenzenverschiebungen innerhalb der Betriebe anhand verschiedener Phänomene näher auszuleuchten. So ist Kapitel 5 einer erhellenden Diskussion des neuen Rollenbildes für Beschäftigte – dem „Intrapreneur“ – gewidmet. Idee dieses Konzepts ist es, Arbeitnehmer nicht länger als Befehlsempfänger, sondern als eigenverantwortlich handelnde „Unternehmer im Unternehmen“ zu begreifen. Brinkmann gelingt es dabei, deutlich zu machen, dass dieses Rollenbild in hohem Maße widersprüchlich ist und oftmals mehr Nach- als Vorteile (sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen) mit sich bringt. Das 6. Kapitel wirft anschließend einen Blick auf jene Beschäftigtengruppe, die in besonderem Maße von diesem neuen Rollenmodell profitieren sollen: die Wissensarbeiter. Aufgrund ihres Wissens, welches ihnen ohnehin schon eine vergleichsweise starke Position in den Unternehmen bot, wurde oftmals vermutet, dass die Aufwertung von Exit diese Macht noch weiter steigern würde. Doch Brinkmann argumentiert überzeugend, dass die Kommodifizierung der Wissensarbeit eher einen gegenteiligen Effekt hat und zur „kalten Entmachtung“ (S. 115) dieser bislang so mächtigen Beschäftigtengruppe führt. Ein weiterer Abschnitt nimmt sich den Veränderungen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz an. Hier finde die Marktgrenzenverschiebung als „Flexibilisierung“ und „Entbürokratisierung“ statt, mit der Konsequenz, dass die Ausgestaltung dieses Bereichs zunehmend von der Politik an die Betriebe delegiert werde. Dadurch würden viele Risiken und Gefahren auf die einzelnen Beschäftigten verlagert, wogegen diese sich nur bedingt zur Wehr setzen könnten.

In den Kapiteln 8 und 9 geht Brinkmann schließlich den Auswirkungen der Marktgrenzenverschiebung auf die alternativen Unternehmenskontrollformen Loyalty und Voice nach. So sieht Brinkmann etwa in der Mode der Unternehmenskulturkonzepte den Versuch des Managements,

den betrieblichen Desintegrationstendenzen, die durch die Herausbildung der „Exit-Organisation“ verursacht werden, entgegenzuwirken. Durch die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls solle der unternehmensinterne Zusammenhalt gestärkt und so das Abwandern unzufriedener Beschäftigter abgebrems werden. Aber auch hier verdeutlicht Brinkmann eindringlich die diesen Konzepten eigenen Widersprüche und Grenzen, weshalb er dieser Mode keinen nachhaltigen Effekt auf die Organisation der Unternehmen prophezeit. Im Hinblick auf die Konsequenzen für Partizipation und Mitbestimmung konstatiert er, dass Voice im Zuge des Wandels zwar verstärkt unter Druck gerate, es aber durchaus Partizipationsangebote gebe, die von Exit- oder Loyalty-Konzepten ins Spiel gebracht würden. Allerdings seien diese sehr unbefriedigend und hätten mit nachhaltiger, echter Teilhabe kaum etwas gemein. Dennoch gebe es einen Hoffnungsschimmer, da den Beschäftigten durch die 2001 erfolgte Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes neue Partizipationsinstrumente an die Hand gegeben worden seien. Diese eigneten sich dazu, „nachhaltigere betriebliche Veränderungsprozesse in Gang zu setzen“ und Voice-Akteure aus ihrer „strategischen Defensive“ – in die sie durch das Vordringen von Exit- und Loyalty-Steuerungsformen geraten seien – zu befreien (S. 244). Damit diese Chance auf mehr Teilhabe aber auch tatsächlich zu einem ernsthaften Gegengewicht zur Dominanz von Exit (und Loyalty) werden könne, müssten die Voice-Akteure – damit sind in erster Linie die Betriebsräte angesprochen – darauf achten, dass diese Instrumente nicht als Hilfsmittel für Effizienz- oder Integrationssteigerungen missbraucht werden.

Brinkmanns Arbeit stellt einen gewichtigen Beitrag zur Debatte über den Wandel der Unternehmenskontrolle dar, wobei insbesondere seine Ausführungen über die Widersprüche dieses Wandels sehr aufschlussreich sind. Leider ist das Buch nicht sonderlich zugänglich. So vermisst man ein wenig den roten Faden, der die einzelnen Kapitel zusammenhält und sie durch einen klaren Argumentationsgang verknüpft. Einleitung und Schlusskapitel vermögen dies leider kaum zu kompensieren, da sie lediglich, teilweise mit identischen Formulierungen, die einzelnen Abschnitte zusammenfassen und kaum orientierende Erläuterungen enthalten. Auch bleibt im Dunkeln, warum gerade jene Themen diskutiert werden, die Brinkmann behandelt. Sind diese tatsächlich jene, die im Rahmen einer Beschäftigung mit innerbetrieblichem Wandel besprochen werden müssen? Was ist mit Leiharbeit, Outsourcing oder Standortverlagerungen (diese Phänomene werden in Teilen durchaus angesprochen, aber nicht systematisch diskutiert)? Auch hier wären Erläuterungen hilfreich gewesen. Des Weiteren stört, dass ein erheblicher Teil des empirischen Materials auf kaum nachvollziehbare Art verwendet wird. Es finden sich keine näheren Angaben darüber, wie und in welchem Kontext dieses Material erhoben wurde (der Hinweis des Autors, dass es aus früheren Arbeitszusammenhängen stamme, ist nicht hinreichend). Allerdings ist dies insofern zu verschmerzen, als der Empirie ohnehin im Wesentlichen eine illustrative Funktion

zukommt. Dieser Punkt verweist schließlich darauf, was dieses Buch ist und was nicht: Wer an einer eingehenderen empirisch fundierten Analyse, d. h. an den tatsächlich stattfindenden Prozessen der Marktgrenzenverschiebung in den Unternehmen interessiert ist, der wird hier enttäuscht. Dafür hätte definitiv ein anderer Zu- und Umgang mit dem empirischen Material stattfinden müssen. Wer aber an einer – in Teilen außerordentlich – erhellenden, theoretischen Auseinandersetzung (in Form einer Ideologiekritik) mit diesem Phänomen interessiert ist, der wird hier fündig. Dies dürfte zum einen für Praktiker interessant sein, insbesondere für jene, die sich gegen den Wandel zur Wehr setzen wollen. Brinkmanns Buch hilft dabei, diesen nicht länger als Sachzwang begreifen zu müssen und kann daher dazu beitragen, den Veränderungen – jedenfalls auf diskursiver Ebene – etwas entgegenzusetzen. Zum anderen dürfte das Buch aber auch Wissenschaftler ansprechen, und zwar vor allem solche, die sich mit diesem Phänomen in Zukunft weiter beschäftigen wollen. Für sie hält Brinkmanns Arbeit eine ganze Fülle von konzeptionellen Ansatzpunkten bereit, an denen weitere empirische Forschung sinnvoll anknüpfen kann.

**BENJAMIN WERNER, KÖLN**