

## Kritik des Buches ‚Das unternehmerische Wir‘ von Stephan Siemens und Martina Frenzel<sup>1</sup>

„Dass die Entwicklung der Fähigkeiten der Gattung Mensch, obgleich sie sich zunächst auf Kosten der Mehrzahl der Menschenindividuen und ganzer Menschenklassen macht, schließlich diesen Antagonismus durchbricht und zusammenfällt mit der Entwicklung des einzelnen Individuums, ... wird nicht verstanden.“

Karl Marx (1862; MEW 26.2, S. 111)

---

### Gliederung

1. Inhaltsangabe des Buches von Siemens/Frenzel 1
  2. Das unternehmerische Wir 3
  3. Sechs Argumente gegen Teamanalysen 5
  4. Was *fehlt* in der Theorie des unternehmerischen Wir? 9
  5. Produktivkraftentwicklung und Individuum 10
  6. Nur gemeinsam sind wir stark 12
- ANHANG 1: Indirekte Steuerung und Bundesliga 13
- ANHANG 2: Autobiografische Nachbemerkung zur Entstehung der Theorie der indirekten Steuerung 14
- 

*Vorbemerkung:* Ich werde seit einiger Zeit in unterschiedlichen Kontexten immer wieder gefragt, was ich von der ‚Theorie des unternehmerischen Wir‘ halte, die von Stephan Siemens, Martina Frenzel und anderen verbreitet wird. Ich wollte dazu ursprünglich gar nichts sagen, da ich zu Stephan Siemens ein belastetes persönliches Verhältnis habe und mich mit den fast zwanzig Jahre zurückliegenden persönlichen Konflikten nicht wieder konfrontieren wollte (zu Rahmenbedingungen und Chronologie siehe Anhang 2).

Diesen Kurs werde ich aber wohl nicht durchhalten können, da das von Siemens/Frenzel herausgegebene Buch Unterstellungen hinsichtlich meiner Positionen enthält. Sie geben sich keine Mühe, irgendeine ihrer Behauptungen über mich zu begründen (es fehlen durchweg die Belege – sie bringen nicht bloß keine Zitate, sondern noch nicht einmal Seitenzahlen - einfach nur freihändige Erfindungen und Halbwahrheiten) und haben sich überhaupt gar keine Mühe gegeben zu recherchieren. Am unangenehmsten

---

<sup>1</sup> Stephan Siemens mit Martina Frenzel, Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung im Unternehmen. Hamburg: VSA, 2014. 175 S. [im folgenden abgekürzt „DuW“]

ist mir, dass sie behaupten, sich bis auf zwei – allerdings entscheidende – Aspekte an meine Theorie der indirekten Steuerung anzuschließen – was sie nicht tun. Gerade die zentralen und tragenden Elemente des von COGITO entwickelten Ansatzes fehlen bei ihnen - wobei auch hier gilt: Sie setzen sich damit nicht etwa auseinander, sondern lassen sie einfach stillschweigend weg. Ich befürchte, dass sie sie gar nicht begriffen haben.

Wie dem auch sei. Ich habe jetzt meine Haupteinwände gegen diese Theorie und vor allem auch die Unterschiede zwischen dem theoretischen Ansatz von Siemens/Frenzel und COGITO zusammengestellt. In meinen Augen ist das, was Siemens/Frenzel entwickeln, theoretisch unhaltbar. Und politisch geht es in die falsche Richtung. Ihre Empfehlung von ‚betrieblichen Teamanalysen‘ sind nicht geeignet, betriebliche Lösungen anzubieten – vielmehr wird die tatsächliche Dynamik der indirekten Steuerung dadurch eher verschleiert und betriebliche und individuelle Gegenwehr werden auf diesem Weg eher schwieriger.

## 1. Inhaltsangabe des Buches von Siemens/Frenzel

Zunächst ein kurzer Überblick über den Inhalt und die Hauptthesen des Buches von Stephan Siemens und Martina Frenzel.

Den Verfassern kommt es darauf an, dass unter Bedingungen indirekter Steuerung Unternehmerfunktionen „nicht oder nicht in erster Linie“ auf Individuen übertragen werden, sondern auf „organisierte Einheiten von Beschäftigten“, die selber beraten und beschließen, wie die Arbeit unter ihnen verteilt werden soll (DuW, S. 148).

Indem die Gruppe einen Beschluss fasst, verwandeln sich nach Meinung der Verfasser äußere Rahmenbedingungen in innere Willensbestimmungen (DuW, S. 130)<sup>2</sup>. Dabei entstehe ein „unternehmerisches Wir“, das die Autoren als „Ausdruck der entfremdeten Formen der Zusammenarbeit in kapitalistischen Unternehmen“ verstanden wissen wollen (DuW, S. 148).

Für das Verständnis der Funktionsweise dieses „Wir“ greifen sie auf die Theorie der Gruppendynamik von Kurt Lewin zurück (DuW, S. 92-112), die sie allerdings „gegen den Strich bürsten“ wollen (DuW, S. 159, Fn. 87). Überhaupt ziehen sie eine Menge Fachwissen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie heran.

Nach Siemens/Frenzel käme es darauf an, der Nutzung unbewusst ablaufender Gruppenprozesse durch die Unternehmensleitungen eine Bewusstmachung dieser Prozesse durch die Gruppenmitglieder entgegenzusetzen. Dies soll in wiederkehrenden „Teamanalysen“ geschehen (DuW, S. 159ff.), die die Teams selbständig durchführen sollen. Die Fähigkeit dazu wollen Siemens/Frenzel ihnen in Workshops vermitteln.

Die Verfasser stellen ihre Interpretation des „unternehmerischen Wir“ in die Perspektive der Theorie des relativen Mehrwerts von Karl Marx. In indirekt gesteuerten Gruppen sehen sie eine neue, vierte Entwicklungsstufe der Kooperation, die auf die von Marx bestimmten Stufen: Kooperation, Manufaktur und Fabrik (MEW 23, S. 341-530) folge. Sie schreiben: „Die Zusammenfassung der Beschäftigten in Teams, Profitcentern und teilautonomen Unternehmenseinheiten, die durch die Unternehmensleitung indirekt gesteuert werden, lässt sich als neue geschichtliche Stufe nach der Fabrik auffassen.“ (DuW, S. 83).

---

<sup>2</sup> Dies bestreite ich. Siehe unten.

Schließlich versuchen sie, die gesamte Problematik geschichtstheoretisch zu deuten. Sie sprechen von einer „neuen produktiven Kraft“ der Arbeitnehmer, die darin bestehe, dass sich die Menschen bei der Arbeit mit „dem gesellschaftlichen Sinn ihrer eigenen Arbeit“ auseinandersetzen müssen (DuW, S. 138f.). Im Zentrum steht dabei der Gedanke, dass das „Verständnis des gesellschaftlichen Charakters der neuen produktiven Kraft ... die Grundbedingung jeder erfolgreichen Bemühung [ist], sie sich zu eigen zu machen“ (DuW, S. 153). Aus dieser neuen produktiven Kraft sollen sich neue historische Perspektiven und damit auch neue politische Möglichkeiten ergeben.

## 2. Das unternehmerische Wir

Siemens/Frenzel gehen zu Recht davon aus, dass unbewusst ablaufende Gruppenprozesse – die sogenannte Gruppendynamik – eine hohe Bedeutung für die indirekte Steuerung haben. Ich selber behandle die Rolle solcher unbewusst ablaufender Prozesse vor allem an Hand der Rolle des schlechten Gewissens und des ‚peer-to-peer-pressure‘ für die Leistungsdynamik.

Siemens/Frenzel machen in diesem Zusammenhang aber drei schwerwiegende und für ihre betriebspolitischen Vorschläge folgenreiche Fehler:

- Sie erklären die Entstehung des unternehmerischen Wir falsch (siehe unten),
- sie halten die dadurch entstehende Gruppendynamik fälschlich für ein Spezifikum der indirekten Steuerung und
- sie überhöhen deren Bedeutung so, dass sie in der Unbewusstheit solcher Gruppenprozesse geradezu das Funktionsprinzip der indirekten Steuerung erkennen wollen, während es in Wahrheit darauf ankommt, umgekehrt das Besondere dieser Gruppenprozesse mittels der indirekten Steuerung zu erklären.

Im Einzelnen:

- a. Siemens/Frenzel wollen die Gruppendynamik unter Bedingungen indirekter Steuerung daraus erklären, dass ‚Unternehmerfunktionen‘ nicht „oder nicht in erster Linie“ auf einzelne Beschäftigte übertragen wird, sondern auf Gruppen (DuW, S. 148). Das Gegenteil ist richtig. Was Siemens/Frenzel das „unternehmerische Wir“ nennen, kann überhaupt nur durch die Übertragung von Unternehmerfunktionen auf jeden einzelnen Beschäftigten erklärt werden, die ja nicht die Möglichkeit von Kooperation untergräbt oder ausschließt. Jeder einzelne ist nämlich bei der Erreichung seiner eigenen Ziele auf die anderen angewiesen und von ihnen abhängig, so dass Verhaltensweisen und vor allem Misserfolge von anderen Gruppenmitgliedern ihren eigenen Erfolg gefährden oder jedenfalls – im einfachsten Fall - schnell dazu führen, dass sie selber länger arbeiten müssen. Dies ist die Grundlage für die Entstehung von Druck in der Gruppe. Das „unternehmerische Wir“ ist eine Funktion der unternehmerischen Einzelinteressen kooperierender Individuen.
- b. Das unternehmerische Wir ist deswegen keinesfalls für die indirekte Steuerung spezifisch, sondern entsteht überall dort, wo Einzelunternehmer miteinander so kooperieren, dass wechselseitige Abhängigkeit entsteht - zu beobachten etwa in Konsortien oder Partnergesellschaften von Firmen oder selbständigen Einzelun-

ternehmern (Handwerkern, Rechtsanwälten). Fast alle Phänomene, die Siemens/Frenzel der indirekten Steuerung zurechnen wollen, lassen sich in solchen Fällen ohne alle indirekte Steuerung beobachten. Die Theorie der indirekten Steuerung (die bei Siemens/Frenzel genau genommen gar nicht vorkommt) muss und kann erklären, warum solche sozialpsychologischen Erscheinungen, die von kooperierenden Einzelunternehmern her lange bekannt sind, nun auch bei kooperierenden Beschäftigten in Unternehmen vorkommen. Siemens/Frenzel stellen die Sache auf den Kopf und wollen das, was erklärt werden muss, zur Erklärung seiner eigenen Erklärungsgrundlage verwenden (Vertauschung von *explicans* und *explicandum*).

- c. Auf der anderen Seite überhöhen Siemens/Frenzel die Bedeutung der Gruppendynamik für die indirekte Steuerung ins Absurde. Sie wollen nämlich nicht bloß darauf hinaus, dass der Gruppendynamik eine große Bedeutung zukomme (was richtig ist), sondern sie wollen das Prinzip der indirekten Steuerung in die Gruppendynamik legen. Dies wird vor allem daran deutlich, dass sie die für die indirekte Steuerung grundlegende ‚Verwandlung‘ von äußeren Rahmenbedingungen in innere Willensbestimmungen durch Gruppenbeschlüsse bewirkt sehen (DuW, S. 130).

Richtig ist dagegen, dass die ‚Verwandlung‘ von äußeren Rahmenbedingungen in innere Willensbestimmungen schon stattgefunden hat, wenn die Gruppenbesprechungen anfangen. Entsprechend wirkt sich Gruppendruck, soweit er vorhanden ist, bereits in den ersten Minuten einer Gruppenbesprechung aus; er kommt keinesfalls erst durch eine bestimmte Beschlusslage an deren Ende zustande.

- d. Siemens/Frenzel stellen darüber hinaus die Behauptung in den Raum, dass bei indirekter Steuerung Gruppenbeschlüsse an die Stelle der früheren Anweisungen treten, indem sie „Arbeitsschritte spezifizieren“. Richtig ist dagegen, dass in den Gruppenbesprechungen keine Arbeitsschritte spezifiziert, sondern *commitments* zu bestimmten Arbeitsergebnissen – also werkvertragsähnliche Selbstverpflichtungen – abgegeben werden.<sup>3</sup> Siemens/Frenzel schreiben selbst, dass in den Gruppen *commitments* abgegeben werden – sie schreiben, dass unter *commitments* „die verbindliche Zusage des Team-Mitglieds gemeint [ist], bestimmte Ergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht zu haben“ (DuW, S. 84) – was richtig ist. Sie führen ihre Überlegung a
- e. ber dann so fort, als seien eben nicht bestimmte Ergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt spezifiziert worden, sondern Arbeitsschritte. Evidenterweise hängt der Begriff der indirekten Steuerung von diesem Unterschied ab. An die-

---

<sup>3</sup> Die spezifizierten Ergebnisse kommen mitunter – nämlich in unterentwickelten Fällen der indirekten Steuerung – wie spezifizierte Arbeitsschritte daher. Ob es sich in Wahrheit um dies oder das handelt, zeigt sich sofort in der Praxis, wenn Arbeitsschritte abgearbeitet wurden, ohne dass das – gegebenenfalls implizit vereinbarte – Ergebnis nicht erreicht wurde. Wären tatsächlich Arbeitsschritte spezifiziert worden und nicht Arbeitsergebnisse, müsste die Sache bei nicht-erreichtem Ergebnis in die Gruppenberatung zurückgehen. Bei indirekter Steuerung findet das Gegenteil statt: Der einzelne Arbeitnehmer spezifiziert selbst die Arbeitsschritte, die zusätzlich nötig sind, um das Ergebnis zu erreichen (und überschreitet dabei von sich aus u.U. die Grenze des Arbeitstags).

se Verwechslung wollen sie dann das Schwergewicht der Unterscheidung zwischen reeller und formeller Subsumtion der Arbeit unters Kapital hängen. Letztere gibt es bei der indirekten Steuerung auch. Sie liegt aber nicht bei den *commitments*, sondern bei der qualitativen und quantitativen Bestimmung des unternehmerischen Erfolgs.

- f. Das unternehmerische Wir ist für indirekte Steuerung nicht nur nicht spezifisch. Indirekte Steuerung funktioniert *im Prinzip* auch ohne unternehmerisches Wir. Es genügt, dass die Polarität von Erfolg und Misserfolg (die bei Siemens/Frenzel gar nicht vorkommt) an die Stelle der Polarität von Strafe und Belohnung tritt. Allerdings liegt im Prinzip der indirekten Steuerung eine Tendenz, Führungsfunktionen - nicht: Unternehmerfunktionen! - auf Gruppen zu übertragen. Daher bekommt der Ansatz der Theorie des unternehmerischen Wir den Anschein, als treffe er einen Kern der indirekten Steuerung (was er nicht tut).

Siemens/Frenzel wollen ihr Verständnis des Verhältnisses von Gruppen und Gruppenmitgliedern am Beispiel von Fußballmannschaften der Bundesliga deutlich machen. Nirgendwo wird die Verkehrtheit ihres Ansatzes so deutlich wie da. Es handelt sich bei solchen Mannschaften um ebenso kooperierende und wie konkurrierende Einzelunternehmer (siehe Anhang).

### 3. Sechs Argumente gegen Teamanalysen

Siemens/Frenzel übernehmen von mir die These, dass der Ansatzpunkt für eine politische Antwort auf die indirekte Steuerung in ihrer Unbewusstheit liegt, nämlich im Widerspruch dieses Steuerungsprinzips gegen sein Begreifenwerden (DuW 81 u.a.). Sie ersetzen dann aber schon im nächsten Schritt das Begreifen der indirekten Steuerung durch die Bewusstmachung von Gruppendynamik in Teams. Das Problem liegt aber nicht in der Unbewusstheit von Gruppenprozessen, sondern in der Unbewusstheit ihrer Vereinnahmung und also der Unbewusstheit der indirekten Steuerung. Man kann dann sehr wohl *am Beispiel* von bestimmten(!) unbewusst ablaufenden Gruppenprozessen die Wirksamkeit der indirekten Steuerung studieren, kommt aber deswegen noch lange nicht durch eine Bewusstmachung von Gruppendynamik zum Begriff der indirekten Steuerung.

Bei Versuchen einer Bewusstmachung von Gruppendynamik wird die indirekte Steuerung nicht begriffen, sie muss vorher begriffen worden sein, damit eine Teamanalyse nach Siemens/Frenzel überhaupt zu Ergebnissen führen kann. Wie die Berichte von Siemens/Frenzel aus den von ihnen durchgeführten Workshops zeigen, wird in ihren Teamanalysen der Begriff der indirekten Steuerung als fertiges Interpretationsmuster *angewendet*, nicht aber *angeeignet*. Die Anwendung setzt einen vorausgehenden Konsens unter den Gruppenmitgliedern über das Interpretationsmuster voraus, von dem man sich fragt, wo er herkommen soll. Die Aneignung des Prinzips der indirekten Steuerung vollzieht sich dagegen in kontroversen Debatten innerhalb, aber ebenso außerhalb von Teams.

Was die unbewusst ablaufenden Gruppenprozesse selbst angeht, so käme es gerade darauf an, sie indirekt, nämlich durch ein Begreifen der indirekten Steuerung durch die

Gruppenmitglieder zu beeinflussen. Die politische Aufgabe besteht in dieser Hinsicht darin,

- die interne Dynamik von Gruppen, die von indirekter Steuerung nichts wissen, zu ersetzen
- durch die interne Dynamik von Gruppen, deren Mitglieder angefangen haben, sich mit dem Begriff der indirekten Steuerung auseinanderzusetzen.

Sobald die Mitglieder einer Gruppe anfangen, sich mit dem Begriff der indirekten Steuerung (strittig) auseinanderzusetzen, ändert sich ihre Gruppendynamik von selbst.

Die Bestimmung, die Siemens/Frenzel durch die Finger rutscht, ist: dass Menschen, die angefangen haben die indirekte Steuerung zu begreifen und lernen, sich über indirekte Steuerung miteinander zu verständigen, anders auf indirekte Steuerung und aufeinander reagieren und anders damit umgehen. Das Begreifen stellt selbst einen praktischen Eingriff in die psychosozialen Eigendynamiken im gesamten Unternehmen (nicht bloß in Teams) dar.

Weiter:

Siemens/Frenzel wollen den Eindruck erwecken, als hätten sie die Methode der Teamanalyse bereits praktisch erprobt. Dies ist nicht der Fall. Was sie erprobt haben, sind Methoden, die für Betriebsräte- und Gewerkschaftsseminare taugen. Sie schreiben selbst – allerdings nur in einer einzigen Fußnote (DuW 159, Fn. 88) –, dass es bei den Teamanalysen als dem „ersten betriebspolitischen Schritt“ um etwas ganz anderes geht als um solche Betriebsräteseminare, nämlich darum, dass Teams in Unternehmen selber – und zwar regelmäßig – die in ihnen ablaufenden unbewussten Prozesse analysieren. Siemens/Frenzel befassen sich nirgendwo mit der Frage, ob Methoden, die in Betriebsräteseminaren funktionieren, auch in solchen Teams funktionieren können. Die von ihnen angestrebten Teamanalysen unterscheiden sich von Betriebsräteseminaren jedoch in mindestens zwei entscheidenden Hinsichten:

- a) In den Betriebsräteseminaren sind die Gruppen, über die geredet wird, nicht präsent. Es wird in einer anwesenden Gruppe über abwesende Gruppen geredet. Die Abwesenheit der Gruppe, über die jeweils geredet wird, ist kein Manko, sondern eine Erfolgsbedingung solcher Seminare, was sich sofort praktisch erweisen würde, wenn das Gegenteil einmal ausprobiert würde.
- b) Teamanalysen würden anders als Betriebsratsseminare während der Arbeitszeit und also im Wirkungsbereich der indirekten Steuerung stattfinden. Sie würden dadurch selber unter die indirekte Steuerung subsumiert und sogar für diese funktionalisiert.

Schließlich ergibt sich die Untauglichkeit des Praxisvorschlags von Siemens/Frenzel auch aus folgenden sechs Überlegungen:

1. Die ‚Teamanalysen‘ kranken, bevor sie losgehen, an einem logischen Geburtsfehler: Jeder Versuch, über unbewusst ablaufende Prozesse in Teams zu sprechen, generiert neue unbewusst ablaufende Prozesse. Die Entstehung neuer unbewusst ablaufender Prozesse durch die Thematisierung unbewusst ablaufender Prozesse ist immer schneller als jeder Versuch ihrer Bewusstmachung.

Jeder, der sich unbewusst ablaufende Gruppenprozesse bewusst zu machen versucht, sollte sich dieser Verwicklung bewusst sein. Siemens/Frenzel sehen offenbar das Problem gar nicht.

2. Bei den 'Teamanalysen' müssten, damit sie wirksam werden, die Teammitglieder sich rücksichtslos die Wahrheit über ihre wechselseitige Selbstwahrnehmung sagen. Es wäre ein mutuelles *coming-out* verlangt, in dem Takt nichts zu suchen hätte und unbegründete Verdächtigungen offen ausgesprochen werden müssten. Wenn das stattfände, wären zwar die Bedingungen für eine erfolgreiche Interpretation der Gruppendynamik als Auswirkung indirekter Steuerung gegeben, aber das würde kein Mensch aushalten – schon gar nicht, wie Siemens/Frenzel es sich vorstellen, als regelmäßig wiederkehrende Übung. Nun wird das (u.a. deswegen) nicht stattfinden. Vielmehr werden die Teammitglieder, wenn es soweit kommt, verzweifelt versuchen, weiter aufeinander Rücksicht zu nehmen, nicht taktlos zu sein usw. In diesem Fall wird die Teamanalyse aber zum Produkt, zur Funktion, zum Ausdruck der Gruppendynamik, die sie eigentlich zum Gegenstand machen sollte.
3. Bei den 'Teamanalysen' muss der Begriff der indirekten Steuerung als fertig und abgemacht vorausgesetzt werden. Ebenso muss vorausgesetzt werden, dass sich alle Teammitglieder über diesen Begriff einig sind. Das wird erstens nicht der Fall sein (warum sollte es?). Zweitens wird jede Infragestellung des Begriffs der indirekten Steuerung die Teamanalyse abbrechen oder den Infragesteller aus der Teamanalyse aussondern (was einem Abbruch der Teamanalyse gleichkäme). Oder aber sie würde von der vorhandenen Gruppendynamik vereinnahmt werden, indem z.B. die Theorie der indirekten Steuerung als Rechtfertigungslehre für diejenigen hingestellt würde, die sich ‚auf Kosten anderer Teammitglieder bei der Arbeit hängen lassen‘ – gleichsam eine Selbstbeweihräucherung für Low-Performer. Entscheidend ist, dass in ‚Teamanalysen‘ nach Siemens/Frenzel kein Platz ist für eine kritische Debatte über die vorausgesetzte Interpretationsgrundlage der Gruppendynamik (die Theorie der indirekten Steuerung).
4. Entscheidend ist weiter, dass kritische Debatten über indirekte Steuerung – und also genau das, was die ‚Teamanalysen‘ ruinieren würde - genau das ist, was wir brauchen! Kritische Debatten über indirekte Steuerung wären tatsächlich ein entscheidender „erster betriebspolitische Schritt“. Diese Debatten dürfen aber nicht die persönlichen Beziehungen zwischen den Debattierenden zum Gegenstand haben. Sie müssen die Herrschaftsverhältnisse im Unternehmen zum Gegenstand haben. - Der „linke Theoretiker“ soll bitteschön die Geduld aufbringen und abwarten, was dabei herauskommt, wenn Menschen im Unternehmen anfangen kritisch über indirekte Steuerung nachzudenken – und sie sollen bitte der Versuchung widerstehen, in persönliche Beziehungen anderer Menschen hineinpfuschen zu wollen oder diese anderen Menschen zu solcher Hineinpfuschung aufmuntern zu wollen. Das Leben ist schwer genug.
5. Die indirekte Steuerung funktionalisiert unbewusst ablaufende Gruppenprozesse. Das ist richtig. Sie funktionalisiert aber ebenso unbewusst ablaufende Prozesse *zwischen* Gruppen (die sogenannte Schnittstellenproblematik). Und sie funktionalisiert ebenso die unbewusst ablaufenden Prozesse *zwi-*

*schen den unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen im Unternehmen. Wenn man der (Nicht-)Logik von Siemens/Frenzel folgen wollte, müsste man nicht bloß die unbewusst ablaufenden Prozesse in Teams, sondern überhaupt alle im Unternehmen unbewusst ablaufenden Prozesse nacheinander bewusst machen. Wenn man das wegen Absurdität vermeiden und sich auf Gruppendynamik in Teams beschränken will, erzeugt man bestenfalls kleine gallische Dörfer im Unternehmen, die gegenüber der indirekten Steuerung nicht weniger ohnmächtig wären als ein einzelnes Individuum, das seine Interessen (vergeblich) auf eigene Faust wahrzunehmen versuchte. Solche kleinen gallischen Dörfer gibt es bereits in Unternehmen – und sie sammeln Frustrations- und Ohnmachtserfahrungen ohne Ende ein. – Eine unternehmens- und betriebsöffentliche Debatte im Unternehmen, die nicht bloß die Teams erfasst, sondern die ebenso teamübergreifend, wie hierarchieübergreifend geführt wird, verändert dagegen sämtliche unbewusst ablaufenden Prozesse im Unternehmen von selbst (ohne sie einzeln zum Gegenstand von ‚Analysen‘ gemacht zu haben) und verändert damit substantiell die Voraussetzungen für die Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen.*

6. Der Ansatz von Siemens/Frenzel gibt sich team-orientiert und team-zentriert. Tatsächlich ist er team-borniert. Zweifellos ist es gut und wünschenswert, dass in Teams über indirekte Steuerung gesprochen wird. Je mehr, desto besser. Es gibt aber Fälle, in denen sich Arbeitnehmer in Teams wiederfinden, in denen an solche Verständigungsversuche überhaupt nicht zu denken ist (muss man hinzufügen, dass solche Fälle häufig vorkommen?). Durch das Buch von Siemens/Frenzel zieht sich – weniger als roter Faden, eher schon als eine nebulöse Atmosphäre – die Vermischung und Verwechslung von ‚Gemeinsamkeit bei der Arbeit‘ und ‚Gemeinsamkeit bei der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen‘. Beides hat miteinander zu tun, ist aber nicht dasselbe. Was wird denn aus den Kollegen und Kolleginnen, die sich in Teams wiederfinden, in denen bei der Mehrheit der Teammitglieder keinerlei Bereitschaft besteht, sich auf Siemens/Frenzel’sche ‚Teamanalysen‘ einzulassen? Sind solche einzelnen Beschäftigten dann verraten und verkauft? Selbstverständlich nicht. Selbstverständigungsprozesse über indirekte Steuerung in Teams sind wünschenswert, aber nicht unerlässlich. Diskussionen über indirekte Steuerung greifen auch dann in die indirekte Steuerung ein, wenn sie zwischen Menschen aus unterschiedlichen Teams stattfinden oder zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder unter Führungskräften unterschiedlicher Teams und schließlich auch dann, wenn sie in gewerkschaftlichen Zusammenhängen außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. - Gemeinsamkeit bei der Arbeit und Gemeinsamkeit bei der Wahrnehmung eigener Interessen sind nicht dasselbe – man möchte es hinter jeden zweiten Absatz dieses Buches schreiben.

*Nachbemerkung:* Der betriebspolitische Vorschlag von Siemens/Frenzel ist wahrscheinlich Folge und Ausdruck, des Umstands, dass Siemens/Frenzel ihre Methoden noch nicht in Unternehmen (während der Arbeitszeit) eingesetzt haben. Andernfalls hätten sie ihr blaues Wunder schon hinter sich. COGITO hat mit den COGITO-Denkwerkstätten einen Workshoptyp entwickelt, der für Selbstverständigungsprozesse



in Teams in Unternehmen während der Arbeitszeit geeignet ist. Referenten von COGITO (einschl. ich selber) haben inzwischen fast hundert solcher Workshops in unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt (während der Arbeitszeit). In diesen Workshops geht es nicht um die Gruppendynamik zwischen den anwesenden Workshop-Teilnehmern, sondern es geht darum, ein Selber-Denken und Selber-Begreifen des Funktionsprinzips der indirekten Steuerung in Gang zu setzen und die Teilnehmer zu befähigen, dieses Funktionsprinzip auf die eigenen Arbeitssituation zu beziehen. (Es geht in diesen Denkwerkstätten nicht darum, sie von der Theorie der indirekten Steuerung zu überzeugen!) Im Mittelpunkt steht dabei die Auseinandersetzung mit dem Umstand, dass die Kategorien, mit denen wir die indirekte Steuerung begreifen wollen, aus der Logik der *direkten* Steuerung stammen und wir also aufgrund der Bestimmtheit unserer Denkformen durch Befehl und Gehorsam dazu tendieren, Misserfolge als eine Art von Strafe zu interpretieren und Erfolge als eine Art von Belohnung, wodurch eine vollständige Blindheit gegenüber dem Funktionsprinzip der indirekten Steuerung erzeugt wird.

#### 4. Was *fehlt* in der Theorie des unternehmerischen Wir?

Vergleicht man die Theorie des unternehmerischen Wir mit der Theorie der indirekten Steuerung, wie sie vom COGITO-Institut vertreten wird, so fällt auf, dass mehrere zentrale Probleme von Siemens/Frenzel überhaupt nicht angesprochen werden.

- (1) Es fehlt der Unterschied zwischen Erfolg und Leistung und es fehlen die damit verbundenen Folgen für das Arbeitsrecht, sowie die daraus folgende neue Qualität von sogenannten Gratifikationskrisen.
- (2) Es fehlt die Unterscheidung zwischen Erfolgsdruck und intrinsischer Motivation. - Es fehlt überhaupt eine Bestimmung der Rolle der intrinsischen Motivation – nämlich der Identifikation des Arbeitnehmers mit der fachlichen Seite seiner Arbeit im Unterschied zur Identifikation mit der betriebswirtschaftlichen Seite der eigenen Arbeit. Es fehlt somit das Problem des ‚doppelten Blicks auf die eigene Arbeit‘ und die damit verbundenen psychischen Belastungen einerseits, die daraus resultierenden neuen Spielräume der Unternehmensleitung für einen Personalabbau andererseits.
- (3) Es fehlt der Unterschied zwischen Erfolg und Belohnung. - Entsprechend fehlt jeder Versuch, Trennschärfe herzustellen zwischen den klassischen Phänomenen, die in der Soziologie der hochqualifizierten Angestellten analysiert wurden, und den zum Verwechseln ähnlichen Phänomenen, die jetzt flächendeckend – nämlich nicht bloß bei hochqualifizierten Angestellten, sondern bei Arbeitnehmern aller Qualifikationsstufen beobachtet werden können. D.h. es fehlt die Unterscheidung zwischen einer Internalisierung des fremden Willens (durch Lob und Belohnung) und einer Instrumentalisierung des eigenen Willens (durch Erfolgsorientierung).
- (4) Es fehlt die Bestimmung der strukturell bedingten Erosion der machtpolitischen Grundlage betrieblicher Interessenvertretung. Die Phänomene – entstehende Gegensätze zwischen Beschäftigten und Interessenvertretung

- werden von Siemens/Frenzel zwar immer wieder berührt, werden aber nicht als betriebspolitisches Schlüsselproblem identifiziert.
- (5) Es fehlt bei Siemens/Frenzel die interessierte Selbstgefährdung als zentrale Herausforderung an ein betriebliches Gesundheitsmanagement der Zukunft. Ich habe allerdings keine Argumente gefunden, die diesem Begriff widersprechen oder ihn überflüssig machen würden.
  - (6) Es fehlt durchweg jede Thematisierung des Selbsttäuschungsproblems, also des Umstands, dass die indirekte Steuerung durch die Brille der direkten Steuerung wahrgenommen wird und eben dadurch ein Orientierungsverlust entsteht, der in der Praxis zu falschen Schlussfolgerungen führt. Das Problem wird einmal kurz berührt (Formen der indirekten Steuerung können wie Rückkehr zur direkten Steuerung aussehen), aber nicht thematisiert und als zentral für die Gesamtproblematik identifiziert.
  - (7) Eine Kritik der Verwechslung von Freiheit und Spielraum (Handlungs- und Entscheidungsspielräumen) kommt zwar vor, sie wird aber – siehe weiter oben – nicht der Logik der direkten Steuerung zugeordnet, d.h. es fehlt die Bestimmung, dass Spielräume eben deswegen mit Freiheit verwechselt wurden, weil sie das einzige Mittel der direkten Steuerung waren, selbständiges Handeln von Weisungsgebundenen ohne Beschädigung des Organisationsprinzips von *command-and-control* zu nutzen und also durch indirekte Steuerung erstmals schrumpfende Spielräume mit vermehrter Selbständigkeit zusammengehen können.
  - (8) Es fehlt die zentrale Rolle von Ohnmachtserfahrungen in Gestalt der ‚Hölle der guten Vorsätze‘, nämlich das Widersprüchlichwerden des eigenen Willens: Wo ich früher in einem Konflikt mit dem Kommandanten stand, gerate ich heute (zusätzlich) in einen Konflikt mit mir selbst. Es fehlt die Auseinandersetzung mit dem *meliora videre, deteriora sequi* (das Richtige sehen und trotzdem das Falsche tun).
  - (9) Es fehlt nicht zuletzt jede Auseinandersetzung mit den Problemen des Übergangs. Das Problem der Verbindung von Elementen direkter Steuerung mit Methoden der indirekten Steuerung kommt bei Siemens/Frenzel nicht vor. Entsprechend fehlt auch eine systematische Auseinandersetzung mit dem Problem der trennscharfen, alltagstauglichen Unterscheidung zwischen beiden Prinzipien (die Leser werden nur gelegentlich drauf hingewiesen, dass man leicht Fehler machen kann). Siemens/Frenzel setzen voraus, dass die tatsächlich praktizierte indirekte Steuerung bereits ihrem Begriff gerecht werde. In Wahrheit stellt sich die Frage, ob sie das unter kapitalistischen Bedingungen überhaupt kann.

## 5. Produktivkraftentwicklung und Individuum

Siemens/Frenzel wollen das Verhältnis von indirekter Steuerung und Produktivkraftentwicklung anders bestimmen als Dieter Sauer und ich (siehe Fn. 2). Was sie uns zuschreiben, wird nicht so recht deutlich. Ihrer Meinung nach geht es um die Frage, „ob die neue produktive Kraft Resultat der indirekten Steuerung ist, oder ob umgekehrt

die neue produktive Kraft materielle Voraussetzung der indirekten Steuerung ist“ (DuW, S. 149). Da sie letzteres behaupten, wollen sie offenbar bei Dieter Sauer und mir eine entgegengesetzte Aussage gefunden haben.

Nun erzeugt indirekte Steuerung sicherlich keine materiellen Kräfte. Sie setzt aber sehr wohl materielle Kräfte frei. Sie kann logischerweise nur Kräfte freisetzen, die vorher schon da waren und ihr also vorausgesetzt sind. Und umgekehrt: Dass die Kräfte vorher schon da waren, hindert nicht, dass sie erst von der indirekten Steuerung freigesetzt werden und ihre Freisetzung somit als Resultat der indirekten Steuerung begriffen werden muss.

Wenn etwa auf einen Staudammbruch eine Überschwemmung folgt, so ist die Überschwemmung ein Resultat des Staudammbruchs. Die Kräfte des zu Tal fließenden Wassers werden aber nicht durch den brechenden Staudamm *erzeugt*. Wenn der Staudamm bricht, fängt das Wasser von alleine an zu fließen. Die dem Staudammbruch vorausgesetzte Kraft nennen die Physiker ‚potentielle Energie‘, die in diesem Fall in der Kombination aus gestautem Wasser und abschüssigem Gelände liegt<sup>4</sup>.

Die indirekte Steuerung wäre sicherlich mehr als ein Staudammbruch, nämlich nicht bloß Auslöser – das auch! –, sondern zugleich eine neue Voraussetzung für die weitere Produktivkraftentwicklung.

Bei Siemens/Frenzel ist die indirekte Steuerung weder dies, noch das. Sie schiffte vielmehr wie ein Floß auf dem Fluss der Produktivkraftentwicklung einher: „Wenn die neue produktive Kraft den Fluss darstellt, der mit viel Energie in eine Richtung fließt, so wäre die indirekte Steuerung ein Floß, mittels dessen die Menschen die materielle Kraft des Flusses für ihre Zwecke benutzen“. Der Vergleich kommt zweimal vor (DuW, S. 131, Fn. 62; ähnlich DuW, S. 149, Fn. 80).

Dabei geht beides verloren: Sowohl die Freisetzung von Kräften durch die indirekte Steuerung, wie der Umstand, dass mit der indirekten Steuerung neue Entwicklungsbedingungen für diese Kräfte entstehen. Diese beiden Aspekte hatten Dieter Sauer und ich seinerzeit im Auge (vgl. dazu im übrigen MEW 13, S. 9).

Siemens/Frenzel wollen „die neue produktive Kraft“ darin erkennen, dass Arbeitnehmer sich bei der Arbeit mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit auseinandersetzen. Sie schreiben: „Indem die Beschäftigten mehr und mehr die Unternehmerfunktion wahrnehmen, werden sie unmittelbar mit den Marktforderungen konfrontiert ... Dadurch entsteht eine Konfrontation mit der gesamtgesellschaftlichen – heute oft auch globalen – Arbeitstätigkeit der Menschheit.“ (DuW 138) und schließen daraus ein paar Seiten später: „Das Verständnis des gesellschaftlichen Charakters der neuen produktiven Kraft ist daher die Grundbedingung jeder erfolgreichen Bemühung, sie sich zu eigen zu machen“ (DuW 153).

Dieser These lässt sich – soweit sie nicht tautologisch ist – durchaus etwas abgewinnen. Es ist aber zweierlei dazu zu sagen:

Erstens: Was Siemens/Frenzel hier nennen – dass „die Beschäftigten mehr und mehr die Unternehmerfunktion wahrnehmen“ –, kommt ja erst durch indirekte Steuerung zustande und geht ihr nicht voraus.

Zweitens: Die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Sinn der eigenen Arbeit

---

<sup>4</sup> Die zugehörigen begrifflichen Bestimmungen finden sich bei Leibniz. Der Produktivkraftbegriff von Marx stützt sich auf den Kraftbegriff von Leibniz.

ist alles Mögliche, aber gewiss keine Kraft. Sie setzt allenfalls (wie oben für die indirekte Steuerung beschrieben) Kräfte frei. Aber welche Kräfte sind das?

Meiner Meinung nach lässt sich die Entstehung der indirekten Steuerung tatsächlich produktivkrafttheoretisch erklären. Sie entsteht, wenn Herrschaftsverhältnisse als Mittel zur Steuerung von Kooperation zu einem Hindernis für die Produktivkraftentwicklung zu werden beginnen, weil sie qua Herrschaft Kräfte im Individuum zerstören und brach liegen lassen, auf die die Entwicklung des gesellschaftlichen Reichtums nicht länger verzichten kann. Sobald dieser Fall eintritt, ist in der Geschichte ein Punkt erreicht, in dem die Entwicklung der gesellschaftlichen Produktivkraft mit der Entwicklung des Individuums als Selbstzweck identisch wird. Karl Marx bestimmt diesen Wendepunkt folgendermaßen – und man kann das lesen, als hätte er es Siemens/Frenzel ins Stammbuch schreiben wollen:

„Dass die Entwicklung der Fähigkeiten der Gattung Mensch, obgleich sie sich zunächst auf Kosten der Mehrzahl der Menschenindividuen und ganzer Menschenklassen macht, schließlich diesen Antagonismus durchbricht und zusammenfällt mit der Entwicklung des einzelnen Individuums, ... wird nicht verstanden.“ *Karl Marx (1862; MEW 26.2, S. 111)*

## 6. Nur gemeinsam sind wir stark

Siemens/Frenzel schreiben, als müsse man der indirekten Steuerung wie eh und je die Bestimmung der verbindenden, gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer entgegensetzen. Das ist aber nur zur Hälfte richtig. Richtig ist, dass auch in Zukunft Kollektivität bei der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen unverzichtbar ist. Falsch ist, dass diese Kollektivität heute noch in derselben Weise zustande kommt wie früher. Die zunehmende Bedeutung des einzelnen Individuums für die Produktivkraftentwicklung, die Marx vorausgesehen hat (siehe oben) und die sich in der Übertragung von Unternehmerfunktionen auf jedes einzelne Individuum niederschlägt, führt zu einer neuartigen materiellen Interessenlage des Arbeitnehmers. Diejenigen Interessen, die Arbeitnehmer *als solche* gemeinsam haben (höhere Löhne, kürzere Arbeitszeiten, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen) werden zunehmend überlagert von der zunehmenden Verschiedenheit ihrer Interessen als Individuen – ein Unterschied, der vor allem daran kenntlich ist, dass bei Bestimmung der ‚verbindenden‘ Interessen keine Bevormundung des einzelnen Arbeitnehmers zu befürchten ist, wähen dies bei den zuletzt genannten Interessen des Individuums tatsächlich der Fall ist (etwa bei Meinungsverschiedenheiten über die Einführung der Vertrauensarbeitszeit).

An dieser Stelle wird das gemeinsame Interesse zu einem Interesse zweiter Ordnung, nämlich zu einem verbindenden Interesse aller Individuen an ihrer wechselseitigen Verschiedenheit. Formen der kollektiven Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen werden heute nur noch funktionieren, wenn sie zugleich Formen der Differenzierung und das heißt Weiterentwicklung individueller Interessen sind. Neben die Losung „Nur gemeinsam sind wir stark“ (die richtig bleibt) muss daher heute eine zweite Losung

treten, nämlich: „Unsere Verschiedenheit macht uns stark“ (Peters, 2005<sup>5</sup>).

## ANHANG 1: Indirekte Steuerung und Bundesliga

Siemens/Frenzel wollen das Verhältnis von Team und Teammitglied am Beispiel von Bundesligavereinen verdeutlichen und schreiben:

„Die Spieler unterstützen und helfen sich gegenseitig, sie versuchen sich gegenseitig anzufeuern, sie kritisieren sich auch selbst oder gegenseitig im Dienste des Teamerfolgs. Erst wenn Spieler das Team verlassen wollen und sich zugleich ‚unprofessionell‘ verhalten, tritt eine Differenz in den Vordergrund: die Differenz zwischen den Interessen des individuellen Spielers und denen des Teams. Solange diese Differenz nicht im Vordergrund steht, definiert jeder Fußballspieler seine aktuellen Interessen im Rahmen der Zielsetzung des Teams.“

Das ist ein Märchen.

Die Spieler von Bundesligavereinen sind Einzelunternehmer (spätestens ablesbar daran, dass sich jeder einen eigenen Unternehmensberater, hier Spielerberater genannt, hält). Sie vermarkten sich selbst. Dabei verfolgt jeder ausschließlich sein eigenes Interesse als Einzelunternehmer. In Verfolgung dieses Interesses muss er sich natürlich auf Kooperationen einlassen. Er kann seinem Einzelinteresse nur nachgehen, wenn er sich an die Rahmenbedingungen anpasst, die die Sportart mit sich bringt und die er im Verein vorfindet. Der Verein ist für ihn ein Mittel zur Verfolgung seines Einzelinteresses. Innerhalb des Vereins setzt er alles daran, seinen eigenen Marktwert für andere Vereine (und erst vermittelt dadurch auch für den eigenen Verein) zu steigern. Da er dabei auf die anderen Spieler, den Trainer usw. angewiesen ist, resultiert eine hohe Kooperationsbereitschaft – inklusive der Bereitschaft gelegentlich zurückzustehen, wenn er dadurch mithelfen kann, dass er weiterhin in einem erfolgreichen Verein spielt, was für seine weitere Karriere von höchster Bedeutung ist.

Sicheres Zeichen: Solange er innerhalb des Vereins sein Interesse als Einzelunternehmer erfolgreich wahrnehmen kann, wird keine Differenz zwischen diesem seinen Interesse und dem Interesse des Vereins in den Vordergrund treten – und zwar (anders als Siemens/Frenzel sich das vorstellen) *auch dann nicht, wenn er den Verein verlassen will*. Wenn etwa ein Spieler in seinem letzten Spiel für seinen alten Verein gegen seinen neuen Verein antreten muss, muss sich niemand Sorgen darum machen, ob er sich für seinen alten Verein noch ernstlich anstrengen wird. Selbstverständlich wird er das tun. Und das hat überhaupt gar nichts mit Loyalität oder Wir-Gefühl oder ‚professionellem Verhalten‘ zu tun, sondern mit unternehmerischem Kalkül. Alles andere ist sentimentaler Schnickschnack.

Das unternehmerische Einzelinteresse ist der Hebel, an dem der Trainer den Spieler packen kann. Genau wie für McKinsey („up or out“) ist es für einen Bundesligaverein nicht gut, wenn Spieler einen zu geringen unternehmerischen Antrieb haben. Darunter leidet ihre Steuerbarkeit. Löw über Großkreutz: „Ich habe nur begrenzt Verständnis

---

<sup>5</sup> Klaus Peters, Arbeit ist gut – aber was ist gute Arbeit? Arbeitnehmerinteressen im Umbruch. Vortrag bei einer Tagung der Sozialakademie des ÖGB in Wien-Mödling. November 2005. [http://klauspeters.de/s/2005d\\_GuteArbeit.pdf](http://klauspeters.de/s/2005d_GuteArbeit.pdf).

dafür, wie er mit seiner Karriere umgegangen ist“ (lt. Kicker vom 19.1.2016). Mangelnder Karrierismus und also mangelndes unternehmerisches Einzelinteresse! Das ist hier der Vorwurf.

Die Differenz zwischen Einzelinteresse und Vereinsinteresse tritt nicht bei bevorstehendem Vereinswechsel hervor, sondern dann, wenn sich ein Spieler im Verein gehindert fühlt, sein unternehmerisches Einzelinteresse wahrzunehmen – oder wenn ihm, Gott bewahre, Zweifel am Sinn des Fußballspiels kommen, oder wenn er, noch schlimmer, von Ekelgefühlen gegenüber dem Prinzip „Geld regiert die Welt“ geschüttelt wird.

Die gepflegte Feindschaft zwischen Borussia Dortmund und Schalke 04, an die Siemens/Frenzel ebenso komplizierte, wie weitreichende aggressionslogische Überlegungen für das unternehmerische Wir knüpfen (DuW, S. 64), ist was für die Massenpsychologie und für die Vermarktung. Wenn sich ein Spieler von dem Unsinn anstecken lässt, ist er selber schuld und wird es in der Fußballwelt, egal wie gut er spielen kann, nicht bis dahin schaffen, wo das meiste Geld verdient wird.

Der Verfasser dieser Kritik gesteht übrigens, dass er sich auch selber solchen geistigen Regressionen immer wieder gerne hingibt. Er sieht jedoch zu, dass er daraus wieder auftaucht, bevor er sich wissenschaftlichen oder politischen Fragen zuwendet.

## **ANHANG 2: Autobiografische Nachbemerkung zur Entstehung der Theorie der indirekten Steuerung**

Es sei hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Stephan Siemens sowohl an der Gründung von COGITO, als auch an der Vorgeschichte der Theorie der indirekten Steuerung maßgeblich mitgewirkt hat. Durchaus möglich, dass es ohne ihn heute weder das eine, noch das andere gäbe. Das gilt allerdings in noch höherem Maße für Wilfried Glißmann – seinerzeit Betriebsratsvorsitzender bei IBM in Düsseldorf, der im Buch von Siemens/Frenzel kaum erwähnt wird. Ohne ihn hätten weder Stephan Siemens, noch ich selbst jemals angefangen, uns mit Steuerungsformen in Unternehmen zu befassen. Stephan Siemens hat sich allerdings schon 1999 aus unserem damaligen Arbeitszusammenhang zurückgezogen, weil er eigene Wege gehen wollte.

Der Arbeitszusammenhang hatte sich 1995 um Jörg Stadlinger, Jürgen Laimer und – für drei Jahre – Angela Schmidt erweitert.)

Meine eigenen Schlussfolgerungen aus unseren gemeinsamen Diskussionen habe ich zuerst 1995 bei einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bad Neuenahr vorgetragen („Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen“). Dieser Vortrag ist dann in einer erheblich erweiterten Fassung von der Angestelltenabteilung des DGB veröffentlicht worden unter dem Titel „Die neue Autonomie in der Arbeit“ (1996; in mehrere Sprachen übersetzt und vielfach nachgedruckt). In diesen beiden Texten taucht auch zum ersten Mal der Ausdruck „indirekte Steuerung“ *bezogen auf die neuen Steuerungsformen in Unternehmen* auf. Den Ausdruck selbst habe ich – vermutlich auf Anregung von Jörg Stadlinger – einerseits von Jürgen Habermas, andererseits von der Systemtheorie (Helmut Willke) – und zwar beide Male in kritischer Absicht – übernommen. Weder Habermas, noch Willke verwenden ihn für den bestimmten Begriff derjenigen neuen Steuerungsformen in Unternehmen, die auf Peter F. Druckers

Erfindung des *management by objectives* zurückgehen.

Später sind das ‚Modell Krokodil‘ (2002) und das Konzept der interessierten Selbstgefährdung (2005) dazu gekommen. Beide sind auf meinem eigenen Mist gewachsen. Von einer „Theorie der indirekten Steuerung“ haben wir erst seit einem 2005 erschienenen, von Dieter Sauer und mir gemeinsam verfassten Aufsatz gesprochen<sup>6</sup>.

Ich bin mir sicher: Ohne die jahrelange Arbeit des COGITO-Instituts seit 2002 würde heute kein Mensch *in Bezug auf neue Steuerungsformen in den Unternehmen* von indirekter Steuerung sprechen – auch Stephan Siemens nicht.

Daran, dass dieser Begriff nun immer weitere Verbreitung findet, haben aber auch andere entscheidend mitgewirkt. Vor allem Dieter Sauer und seine Forschergruppe am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München, die ihren eigenen Ansatz einer ‚Subjektivierung der Arbeit‘ mit der Theorie der indirekten Steuerung verbunden haben, und Andreas Krause und sein Team an der Fachhochschule der Nordwestschweiz in Olten (Schweiz), die die Thematik von indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung in das Fachgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie und in ihre eigene Beratungsarbeit transportiert und dort fruchtbar gemacht haben.

---

<sup>6</sup> Klaus Peters/Dieter Sauer, Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Hilde Wagner (Hrsg.), „Rentier ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, 2005. S. 23-58. In überarbeiteter Fassung: Klaus Peters/Dieter Sauer, Epochenbruch und Herrschaft. Indirekte Steuerung und die Dialektik des Übergangs. In: Dieter Scholz u.a., Hgg., Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Münster, 2006. S. 98-125.