

Ortmanns Ordnung

# Die unerhörte Fabrikation von Konsens

Michael Burawoy hat 1979 *Manufacturing Consent* geschrieben, ein Buch, das u. a. zwei bedeutende Einsichten enthält:

«playing games generates consent with respect to its rules» (S. 81), und

«just as playing a game generates consent to its rules, so participating in the choices capitalism forces us to make also generates consent to its rules, its norms.» (S. 93)

Burawoy hat das, unnötig eng, auf Spiele auf dem *shop floor* bezogen, die von Arbeitern kreiert werden, um der Monotonie industrieller Arbeit etwas entgegenzusetzen. Paradigmatisch: Das Spiel des «making out», bei dem die Arbeitenden zeitweise «richtig reinhauen» und sich kleine Leistungswettbewerbe liefern, nicht um der Leistung, sondern um des Siegs im Rennen, der professionellen Ehre und des eigenen Stolzes willen, und um die Ödnis der Produktion zu unterbrechen. Den resultierenden Konsens hat Burawoy, Herbert Marcuse zitierend, als «freiwillige Knechtschaft» apostrophiert, weil er *nolens volens*, als unintendierter performativer Effekt und lediglich als *by-product* solcher Spiele entsteht, überschattet von den Zwängen des Arbeitsmarktes. Marcuse, freiwillige Knechtschaft, das mutet heutzutage etwas altbacken-marxistisch an. Aber sehen wir näher zu.

Burawoys Freiwilligkeit rührt daher, dass die Arbeitenden jene Spiele spielen wollen, dass sie, anders gesagt, ein Miteinander im Arbeitsprozess wollen, das (auch) jenseits formaler Organisation und ihrer Ziele statthat, vielleicht auch: ihnen zuwiderläuft. Wenn man es so formuliert, sieht man eine Verallgemeinerungsfähigkeit des *Manufacturing Consent*, die Burawoy durchaus mit im Sinn hatte, aber mit seinen kompetitiven Produktionsspielen etwas aus dem Blick gerückt hat: Menschen intendieren und tun in *jedweder* organisationalen Interaktion und Kooperation so Manches, das nicht auf einer Zustimmung zu den Zielen der Organisation oder Gehorsam gegenüber dem Management beruht. Sie helfen einander, sie schenken einander Vertrauen, achten aufeinander, nicht unbedingt, weil sie mit der Praxis und den Zielen der Organisation einverstanden sind und zu ihrem *common good* beitragen wollen. Es handelt sich auch nicht nur um ein Gehorchenwollen aus Interesse à la Max Weber, also aus Eigennutz, sondern geschieht oft aus Großzügig-

keit, aus Freundlichkeit, aus Professionalität, aus Kollegialität, weil die Leute einer *community of practice* zugehören wollen und/oder weil es sich gehört. Das Ohr, das sie einander leihen, das offene Ohr für die Belange anderer, das Gehör, das sie einander manchmal schenken, erweist seine Großzügigkeit ja zumal dann, wenn sie zunächst noch gar nicht wissen (können), was die oder der Andere sagen wird, wenn sie daher den Nutzen, den es vielleicht für sie hat, noch gar nicht kennen (können). Schon gar nicht bedeutet solches Zuhören – praktizierte Zusammengehörigkeit – Konsens mit dem Management. Oft sind sie schon deswegen ganz Ohr, weil sie sich mögen (oder gerade nicht mögen), einander vernehmen, verstehen und miteinander zurecht kommen (oder auch streiten) wollen, ganz ohne solchen Konsens im Sinn zu haben.

Das alles tragen Organisationsmitglieder zur Kooperation bei, und Organisationen zehren davon. Es gehört zum Spiel des Miteinander und der Kommunikation, und – «playing a game generates consent with respect to its rules». Der Konsens, den die Beschäftigten «ihrer Firma» entgegenbringen, ist insoweit, ganz im Sinne Burawoys, eher stillschweigende Duldung, freiwillig-unfreiwilliges, performatives Nebenprodukt ihrer Disposition, sich miteinander ins Benehmen zu setzen.

Hören, Gehör, zuhören, dazugehören, aufeinander hören, gehorchen, tun, was sich gehört: All das gehört zur Kooperation.



Prof. Günther Ortmann

Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke

Kontakt:  
ortmann@hsu-hh.de