

Weiskopf, Richard

**Article**

## Gouvernementabilität: Die Produktion des regierbaren Menschen in post-disziplinären Regimen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Weiskopf, Richard (2005) : Gouvernementabilität: Die Produktion des regierbaren Menschen in post-disziplinären Regimen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 3, pp. 289-311

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105212>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Richard Weiskopf\*

## Gouvernementabilität: Die Produktion des regierbaren Menschen in post-disziplinären Regimen\*\*

Der ‚regierbare Mensch‘ ist keine Naturgegebenheit. Er muss vielmehr durch vielfältige Techniken und Praktiken hergestellt werden. Dieser Aufgabe haben sich die diversen ‚Menschenregierungskünste‘ verschrieben. In diesem Beitrag wird mit Bezug auf Michel Foucault auf die Logik der Produktion des regierbaren Menschen eingegangen. Anhand konkreter Beispiele aus der Organisationspsychologie und der Personalführung wird dieser (prekäre) Produktionsprozess veranschaulicht. Der flexible und anpassungsfähige Mensch, den das post-disziplinäre Regime bzw. die „Kontrollgesellschaft“ (G. Deleuze) (er)fordert, stellt diese Produktionslogik zum Teil in Frage bzw. gibt ihr eine neue Wendung: Gefordert wird das ‚selbstverantwortliche‘ und ‚unternehmerische‘ Subjekt, das sich selbst regiert und wie ein Unternehmen ‚führt‘ und zur „Kompetenzmaschine“ (M. Foucault) mutiert. In dem Beitrag wird das *Wie* der Produktion in den in den Vordergrund gerückt. Im abschließenden Teil wird über Implikationen bzw. mögliche Fluchtlinien der Kritik reflektiert, die sich (auch) für eine Personalwissenschaft ergeben, die sich nicht als Teil der ‚Menschenregierungskünste‘ versteht, sondern zu diesen in einem Verhältnis reflexiver Distanz steht.

### Governmentability: Production of the ‘Governable Person’ in Post-disciplinary Regimes

The ‘governable person’ is not naturally given. Rather, it has to be produced by a variety of technologies and practices. This is the task of diverse ‘arts of government’. In this paper the logic of the production of the governable person is analysed with reference to Michel Foucault and illustrated through concrete examples from the fields of human resource management and organizational psychology. In the post-disciplinary regime of enterprise or the “society of control” (G. Deleuze) the logic is partially questioned and given a new twist. What is required is the self-responsible and adaptable subject, who governs him/herself like an enterprise and mutates into a „competency machine” (M. Foucault). By posing the question of *how* the governable person is produced and thereby turning the given into a question, the analysis does not proceed by judging in terms of good/bad but rather by provoking questions. The final section reflects upon implications and possible lines of flight for a science of HRM which does not regard itself as part of ‘the arts of governing’ but takes an attitude of reflexive distance to these arts.

Key words: **Control, Discipline, Governmentability, Objectification, Subjectification, Post-disciplinary Regime**

---

\* Dr. Richard Weiskopf, Jg. 1963, Assistenz-Professor am Institut für Organisation und Lernen, Abteilung Personal und Arbeit, der Universität Innsbruck, Universitätsstrasse 15, A – 6020 Innsbruck. E-Mail: richard.weiskopf@uibk.ac.at.  
Arbeitsgebiete: Problematisierung organisationaler Praktiken vor dem Hintergrund post-strukturalistischer Philosophie, Ethik und Ästhetik der Organisation.

\*\* Für Kommentare und Rückmeldungen danke ich Anita Obrist, Bernhard Mark, Bernadette Loacker, Gertraude Krell, Gerit Mayer, Günther Ortmann, Heike Welte sowie den Gutachter/inne/n der ZfP.

Artikel eingegangen: 14.2.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 12.7.2005

## I.

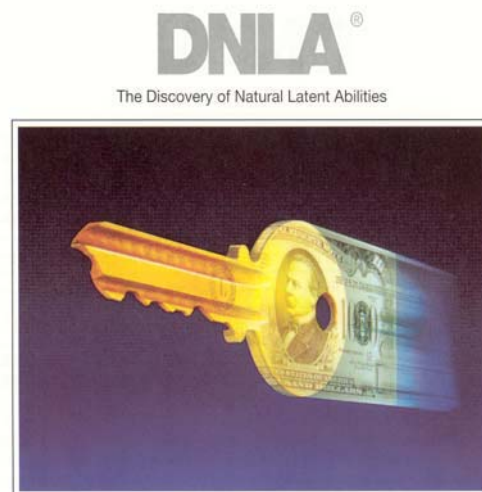
Vor einiger Zeit konnte man in der Tageszeitung DER STANDARD (3./4. August 2003, 11-12) einen interessanten Artikel lesen. Unter dem Titel „Das große Geheimnis des Erfolgs“ wird darin ziemlich enthusiastisch beschrieben, wie moderne Unternehmen Wettbewerbsvorteile realisieren und ihre ‚Humanressourcen‘ mobilisieren. In dem Artikel wird auch auf eine Personalberatungsfirma verwiesen, die angeblich über das notwendige Expertenwissen verfügt, das den Unternehmungen diesen Erfolg beschert. Eine kleine Nachforschung ergab dann auch einen Hinweis auf die Wunderwaffe, mit der man anscheinend sicherstellen kann, dass sich die Leistung permanent steigert und dass sich dabei sogar „jeder Einzelne besser, erfolgreicher, ja glücklicher fühlt“ und „Tricks der Manipulation durch Vorgesetzte überflüssig“ werden.

Diese Wunderwaffe nennt sich „DNLA“. Ausbuchstabiert: „Discovery of Natural Latent Abilities“.

Was verbirgt sich hinter diesem Kürzel? Nach Auskunft der Anbieter (vgl. <http://www.dnla.de>; Rösner 1998) handelt es sich um ein „wissenschaftlich begründetes“ und „praxiserprobtes“ Verfahren, das „auf wissenschaftlich bewährten Modellen der modernen Arbeitspsychologie“ beruht und das es erlaubt, die „latenten Fähigkeiten“, die in jedem Mitarbeiter schlummern, sichtbar zu machen, um damit die Grundlagen für eine Optimierung des Personaleinsatzes zu schaffen. Es stellt einen „Grundpfeiler für objektives Screening des Führungsverhaltens sowie der Potenziale einzelner Personen“ (Rösner 1998, 54) dar.

Die Selbstbeschreibung macht aber noch deutlicher, was hinter dem Kürzel steckt: „Ein Präzisionsinstrument zur Messung, Bewertung, Veränderung und Kontrolle“.

**Abb. 1:**  
**DNLA Verfahren**  
(Quelle:  
Firmenprospekt)



### Was steckt hinter DNLA?

**Das Präzisionsinstrument zur Messung, Bewertung, Veränderung und Kontrolle.**

In jedem Mitarbeiter schlummern Potentiale. Doch die Praxis zeigt, daß viele dieser Potentiale nie aufgedeckt oder sogar durch Unkenntnis oder falsche Führung verschüttet werden. Die andere Seite: Fehlende Potentiale. Oft werden diese nicht einmal erkannt, obwohl sie häufig die Ursache für Leistungsdefizite sind. Beides gilt übrigens für Neueinstellungen und Betriebsangehörige!

Was kann man also mit diesem Verfahren tun? Zunächst: Das Verfahren erlaubt es, Wissen über (potenzielle) Mitarbeiter zu produzieren. Die Vertreter des Verfahrens versprechen, dass man unter Anwendung „wissenschaftlicher bewährter Verfahren der modernen Arbeitspsychologie“, die „natural latent abilities“, also Fähigkeiten, die im Verborgenen liegen und die sich nur dem Blick des geschulten Experten offenbaren, „entdecken“ kann. Mithilfe des Verfahrens kann man dementsprechend die Mitarbeiter „punktgenau“ und „optimal“ einsetzen, sowie eine Reihe von „objektiven Vergleichen“ durchführen: Vergleiche zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitern, zwischen Abteilungen und Teams, ja sogar zwischen ganzen Unternehmungen.

## II.

Die Auswahl dieses Beispiels erfolgte relativ zufällig und beliebig. Es gibt eine Unzahl solcher Verfahren und Techniken, mit deren Hilfe man Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Potenziale, etc. von Mitarbeitern feststellt, diagnostiziert, ordnet und klassifiziert, bewertet und beurteilt (vgl. als Überblick z.B. Erpenbeck/Rosenstiel 2003; Sarges 2000). Diese Verfahren unterscheiden sich in der konkreten Ausgestaltung und dennoch steckt in diesen eine bestimmte Methode. Es lohnt sich daher, dieses – und ähnliche – Verfahren symptomatisch zu lesen und die immanente Rationalität sichtbar zu machen. Dies erlaubt es, einige Aspekte der Produktion der ‚regierbaren‘, das heißt der berechen- und kalkulierbaren, Person zu illustrieren und damit auch die Voraussetzungen von Management und Personalmanagement als einer spezifischen Form der ‚Menschenregierung‘ (Foucault 1992) transparenter zu machen. Das geht vor allem dann, wenn wir mit den Augen von Michel Foucault darauf blicken. Foucault hat sich in seinen Werken genau mit diesem Produktionsprozess und mit den verschiedensten Technologien, die dazu im Lauf der Zeit entwickelt wurden, eingehend befasst. Es ging ihm, wie er selbst rückblickend sagt, darum, „eine Geschichte der verschiedenen Verfahren zu entwerfen, durch die in unserer Kultur *Menschen zu Subjekten* gemacht werden“ (Foucault 1994, 243, Hervorh. R.W.).

Eine seiner zentralen Thesen lautet, dass das ‚Individuum‘ nicht etwas Gegebenes ist, sondern ein Effekt bzw. ein Produkt von Machttechnologien. Macht ist dabei für Foucault kein negatives Prinzip, das primär über die Einschränkung und Limitierung wirkt. Sie ist vielmehr „produktiv“ und sie „produziert Wirkliches“ (Foucault 1976, 250). Das heißt sie „produziert Gegenstandsbereiche und Wahrheitsrituale: das Individuum und seine Erkenntnis sind Ergebnisse dieser Produktion“ (ebd.).

Wenn Foucault von der „Produktivität“ der Macht spricht, dann grenzt er sich damit von einer traditionellen Vorstellung ab, die Macht im Wesentlichen als eine Einschränkung und Limitierung der Machtunterworfenen ansieht. Er grenzt sich auch von der Vorstellung ab, wonach Wissen und Macht in einem Verhältnis der Gegensätzlichkeit stehen und sich wechselseitig ausschließen. „Eher“, sagt Foucault, „ist wohl anzunehmen, dass die Macht Wissen hervorbringt (und nicht bloß fördert, anwendet, ausnutzt); dass Macht und Wissen einander unmittelbar einschließen; dass es keine Machtbeziehung gibt, ohne dass sich ein entsprechendes Wissensfeld konstituiert, und kein Wissen, das nicht gleichzeitig Machtbeziehungen voraussetzt und konstituiert“ (ebd., 39). Im Kürzel Wissen/Macht kommt diese unauflösliche Verquickung zum Ausdruck. Fragt man weiter, was ‚Wissen‘ und ein Feld von

Macht(beziehungen) verknüpft, so sind dies konkrete *Praktiken* und Verfahren. Diese stellte Foucault im Laufe seiner Arbeiten zunehmend in den Mittelpunkt. Damit korrespondiert ein methodisches Prinzip Foucaults: Die Frage ist nicht: Was ist Macht? Wer hat Macht? oder: Woher kommt die Macht? – sondern: *Wie* wird Macht ausgeübt? (vgl. Florence 1984, 781; Deleuze 1987, 100). Die Frage ist nicht: Was tun Menschen und warum tun sie es, sondern, was ‚tun‘ Praktiken und welche Effekte und Wirkungen haben diese?

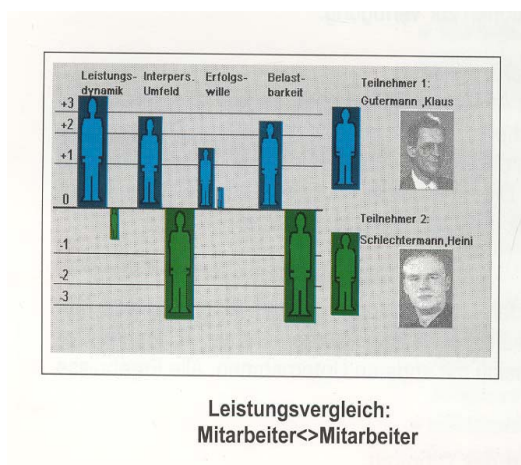
In diesem Beitrag wird die These der Produktivität der Macht entwickelt. Dabei wird Schritt für Schritt das Machtkonzept von Foucault in seinen unterschiedlichen Fassetten entfaltet. Im folgenden Abschnitt dieses Teils (II) werden die Prozesse der „Objektivierung“ und der „Subjektivierung“ verdeutlicht und illustriert. Im Teil III werden diese auf den aktuellen Kontext der „Kontrollgesellschaft“ (Deleuze 1995) bezogen, in dem sich die Produktionsbedingungen gegenüber den von Foucault analysierten „Disziplinargesellschaften“ (Foucault 1976) grundlegend zu verändern scheinen. Anhand des Verfahrensbeispiels des ‚360°-Feedback‘ wird die Verkoppelung bzw. das Zusammenspiel von objektivierenden und subjektivierenden Technologien in der Produktion des regierbaren Subjekts veranschaulicht. Im abschließenden Teil IV wird über Implikationen bzw. mögliche Fluchtlinien der Kritik reflektiert, die sich (auch) für eine Personalwissenschaft ergeben, die sich nicht als Teil der „Menschenregierungskünste“ versteht, sondern zu diesen in einem Verhältnis reflexiver Distanz steht.

Was ‚tut‘ also das Verfahren (DNLA), wenn man es durch eine Foucaultsche Brille ansieht, wenn man es also nicht als ein ‚Entdeckungsverfahren‘, sondern vielmehr als ein ‚Produktionsverfahren‘ betrachtet? Wie trägt es zur Produktion des regierbaren Menschen bei?

Ein erster Schritt in diesem Prozess besteht darin, Menschen zum *Gegenstand eines spezifischen Wissens* zu machen. So wird der Mensch objektiviert. Das heißt, er wird als ein Objekt konstruiert, das behandelt und gemanaget werden kann. Regierbar und kalkulierbar wird der Mensch – wie alles andere auch, das es zu regieren gilt (die Bevölkerung, ein Unternehmen, eine Universität, die Psyche, ...) –, erst wenn er in einer bestimmten Sprache beschrieben wird und so als abgegrenztes Objekt hervorgebracht bzw. für Regierungszwecke ‚repräsentiert‘ wird. „All government depends on a particular mode of ‘representation’: the elaboration of a language for depicting the domain in question that claims both to grasp the nature of that reality represented, and literally to represent it in a form amenable to political deliberation, argument and scheming“ (Rose 1991, 80). Es ist daher wichtig, der Sprache bzw. dem Diskurs besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Solange man – einer Sprachphilosophie des 19. Jahrhunderts folgend – davon ausgeht, dass die Sprache ein mehr oder weniger transparentes Fenster zur Welt darstellt und im Idealfall die Welt, ‚so wie sie ist‘, *abbildet*, wird man seine Aufmerksamkeit darauf konzentrieren, möglichst eindeutige Begriffe zu definieren bzw. ein möglichst vollständiges Begriffssystem zu erarbeiten, das es erlaubt, die Welt ‚wahrheitsgemäß‘ abzubilden. Völlig anders verhält es sich aber, wenn man die wirklichkeitskonstituierende Macht der Sprache bzw. des Diskurses in Rechnung stellt und bedenkt, dass der Diskurs nicht nur die Bilder und Vorstellungen hervorbringt, die wir uns von der Welt machen, sondern diese selbst auch gestaltet

und schafft. Das heißt nicht – wie das manchmal fälschlich behauptet wird – die Welt idealistisch auf Sprache zu reduzieren, sondern vielmehr den Diskurs selbst in seiner Materialität zu begreifen. Die Aufmerksamkeit wird damit auf die *Kategorien* gelenkt, die der Produktion von Wirklichkeit zugrunde liegen und über deren Akzeptanz Wahrheitseffekte erzeugt werden. Insbesondere Messverfahren, die zur Produktion von Regierungswissen eingesetzt werden, werden damit als politische Technologien verstehbar (vgl. Power 2004). Am Beispiel des DNLA-Verfahrens lässt sich das sehr gut illustrieren:

**Abb. 2:**  
**Leistungsvergleich als Ergebnis**  
**des DNLA-Verfahrens**  
(Quelle: Firmenprospekt)



„Heini“ und „Klaus“ werden als „Objekte“ konstruiert, und zwar in diesem Falle vor dem Hintergrund der Kriterien der „modernen Psychologie“ bzw. des „Harvard Führungselbildes“. Hier sind es die Dimensionen der „Leistungsdynamik“, des „interpersonellen Umfeldes“, des „Erfolgswillens“ und der „Belastbarkeit“, die als relevante Kategorien angesehen und aus dem Universum der möglichen Dimensionen ausgewählt werden. „Heini“ und „Klaus“ werden erst *nach* Anwendung des Verfahrens vergleichbar, differenzierbar, klassifizierbar – und in der Folge behandelbar. „Heini“ und „Klaus“ sind dabei in gewissem Sinne *Fiktionen*. Es sind offensichtlich keine realen Menschen, sondern *Erfindungen*, die aus dem Verfahren hervorgehen. Nichtsdestotrotz sind diese Fiktionen aber auch wirksam: „Sichtbarkeit ist die Falle“ (Foucault 1976, 257).

Das wird deutlich, wenn man die Effekte und Wirkungen betrachtet, die mit dem Verfahren einhergehen. Der Vergleich und die Differenzierung erlauben es, Rangreihen zu bilden, die Individuen entlang einer Norm anzuordnen und sie in der Folge in den „Zweitaktmechanismus“ (ebd., 233) von Belohnung und Bestrafung einzuführen.

Foucault (1976) beschreibt in *Überwachen und Strafen* die Prozeduren der von ihm so genannten „Disziplinarmacht“. Darunter versteht er eine Form der Macht, die ordnet, klassifiziert, in Kategorien einteilt, misst und abschätzt. Er kontrastiert diese Form der Macht mit der „traditionellen Macht“ bzw. mit der „Macht des Souveräns“, die auf dem Recht des Souveräns, zu unterdrücken und auszubeuten, beruht. Ihr grundlegendes Prinzip ist das der „Abschöpfung“ (Foucault 1976, 281). Ganz anders die Wirkungsweise der Disziplinarmacht: Ihr Prinzip ist nicht das der „Abschöpfung“, sondern das der „Wertschöpfung“ (Foucault 1976, 281). Mit dem Übergang von der

traditionellen Macht zur Disziplinarmacht vollzieht sich auch eine grundlegende Umkehrung im strategischen Spiel der Sichtbarkeiten. Während in der traditionellen Macht der Souverän *sichtbar* war, die Untertanen hingegen unsichtbar, ist es nun umgekehrt. Die Disziplinarmacht „setzt sich durch, indem sie sich unsichtbar macht, während sie den von ihr Unterworfenen die Sichtbarkeit aufzwingt. In der Disziplin sind es die Untertanen, die im Scheinwerferlicht stehen, damit der Zugriff der Macht gesichert wird“ (Foucault 1976, 241).

Im Herzen der Prozeduren der Disziplinarmacht steht das Verfahren der Prüfung. Dieses „kleine Verfahrensschema“ (ebd., 238) – wie er sie nennt – bewirkt eine „subjektivierende Unterwerfung jener, die als Objekte wahrgenommen werden, und die objektivierende Vergegenständlichung jener, die zu Subjekten unterworfen werden“ (ebd.).

Nach dem Muster der Prüfung gehen alle objektivierenden Wissenschaften – und auch jene Untersuchungsverfahren, die sich, wie etwa das DNLA-Verfahren, „den Status von Wissenschaften zu geben versuchen“ (Foucault 1994, 243) – vor. Das Verfahrensschema der Prüfung stand und steht in einer Vielzahl von Managementtechniken Pate. In den klassischen Arbeitswissenschaften, sind die Zeit- und Bewegungsstudien nach diesem Prinzip aufgebaut (vgl. Krell 1984), moderne Controlling- bzw. Accountingverfahren lassen sich als Ausformung der Prüfungstechnologie verstehen (vgl. z.B. Hoskin/Macve 1996), ebenso wie personalwirtschaftliche Technologien des Human Resource Accounting oder die verschiedenen Methoden der Eignungsdiagnostik und Personalbeurteilung (vgl. Townley 1994; Neuberger 1998; Laske/Weiskopf 1996).

Es macht von der Logik her keinen Unterschied, ob es sich bei diesen Verfahren um ‚wissenschaftliche Verfahren‘ im strengen Sinne handelt oder um ‚pseudowissenschaftliche Verfahren‘, die z.B. strenge Kriterien zugunsten einer besseren Vermarktbarkeit lockern oder das Etikett ‚wissenschaftlich‘ als symbolisches Kapital einsetzen. Entscheidend ist, dass das jeweilige Verfahren eine bestimmte Haltung gegenüber dem ‚Gegenstand‘ nahe legt. Das grundlegende Modell ist das der Materialprüfung, das eine Trennung von Subjekt und Objekt vornimmt bzw. die Trennbarkeit von Subjekt und Objekt unterstellt.

- der ‚Gegenstand‘ wird vor dem Hintergrund eines Wahrnehmungsrasters betrachtet;
- dadurch – entsprechend der Kategorien der Wahrnehmung – wird das ‚Objekt‘ hervorgebracht;
- das komplexe menschliche Subjekt wird in einen ‚Fall‘ umgewandelt;
- damit wird es vergleichbar und kalkulierbar gemacht;
- und einer „Schriftmacht“ einverleibt.

Das Individuum wird „fixiert“ (Foucault 1976, 243). Es wird in Dokumente, Akten und Files eingeschrieben. Die Objektivierungen erlauben es nicht nur, ‚Informationen‘ zu sammeln und zu speichern. Information bzw. die Sammlung von Information ist selbst kein neutraler Prozess. Sie bringt vielmehr das Ungeformte oder Unförmige in-Form. Sie verleiht ihm eine Form, in der es bearbeitbar, handhabbar und managebar ist. Das Nicht-Erfasste freilich bleibt dabei stets ein Begleiter bzw. ein Supplément, das die rationalen Abläufe ergänzt, stört oder auch zum Scheitern bringen kann (Cooper 1990).

Dabei haben (Personal-)Informationssysteme ihrerseits eine realitätsformende Kraft. Sie verlangen, dass das Reale entsprechend dem Bild geformt wird, das in die Grammatik der Systeme eingeschrieben ist (vgl. dazu auch Ortmann 1984; Kallinikos 1996; Zuboff 1988). Ebenso verlangen sie, dass das Reale so aufbereitet und zugerichtet wird, dass es informationstechnisch verarbeitet und in die entsprechenden „Aufzeichnungsapparate“ (Foucault 1976, 245) eingespeist werden kann. Regierungstechnisch gesehen bietet dies eine Reihe von Möglichkeiten und Effizienzvorteilen. Sind die Informationen erst einmal gesammelt, dann kann mit ihnen gearbeitet werden. Sie können vernetzt, verbunden, korreliert und aggregiert werden. Sie können vor allem leicht transportiert werden. „Centers that calculate“ (Latour 1987) erhalten damit eine Basis, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen und legitimiert werden können. In Arbeitsorganisationen können beispielsweise die qualitativen und quantitativen ‚Personalbestände‘ erfasst und variiert werden, ‚Nachwuchskräftepools‘ können gebildet werden usw. „Governing by numbers“ (Rose 1991) und „Handeln auf Distanz“ (Cooper 1992; Latour 1987) wird möglich. Der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt – selbst moralische Bedenken und ethische Sensibilität, die möglicherweise angesichts konkreter Personen auftauchen und die Effizienz der Abläufe stören, können sich verflüchtigen (vgl. dazu Weiskopf 2004). Erstaunlich ist, dass all das, und noch viel mehr, weniger auf großen Entwürfen und weitreichenden Ideen beruht, sondern auf einer vergleichsweise kleinen und manchmal kleinlichen Technologie, die in ihrer weitreichenden Bedeutung leicht der Aufmerksamkeit entgeht.

Die Objektivierung ist aber, wie bereits erwähnt, nur die eine Seite des Prozesses. Ergänzend kommt die Subjektivierung, also die Herstellung des Subjekts,<sup>1</sup> hinzu. Wie kommt es also dazu, dass ‚Heini‘ und ‚Klaus‘ sich selbst als Untertanen-Subjekte konstituieren – sich selbst als ‚Gutermann‘ und ‚Schlechtermann‘ sehen, verstehen und auch anerkennen?

Das passiert zunächst in dem Maße, in dem die ‚realen‘ Personen, die Kategorien des Diskurses auf sich selbst anwenden: wenn sie also beginnen, sich selbst in den Kategorien des Diskurses zu reflektieren und ihr Verhalten an diesen Kategorien auszurichten. Anders ausgedrückt, wenn sie sich selbst in den vorgegebenen Kategorien (durch den Wahrnehmungsraster) *beobachten*.

Das Individuum, das sich so beobachtet, wendet die Machtmittel gegen sich selbst und diszipliniert sich selbst. Es *formiert* sich entsprechend der normativen Leit- und Idealbilder (*idéal speculatif*), die historisch-spezifische Diskurse hervorbringen (vgl. Butler 2001, 87).

Die Produktion des regierbaren Menschen nimmt allerdings noch eine Reihe anderer Machtmittel in Anspruch. Nicht nur die Kategorisierung, Klassifizierung, usw. über die Techniken der Disziplinarmacht tragen dazu bei, sondern auch die Techniken der so genannten „Pastoralmacht“ (Foucault 1994, 248 ff.). Das ist eine Form der Macht, die man nicht ausüben kann, „ohne zu wissen, was in den Köpfen der Leute vor sich geht, ohne ihre Seelen zu erforschen, ohne sie zu veranlassen, ihre innersten

<sup>1</sup> Der Ausdruck „Subjekt“ hat bei Foucault eine doppelte Bedeutung: nämlich „vermittels Kontrolle und Abhängigkeit jemandem unterworfen sein und durch Bewusstsein und Selbsterkenntnis seiner eigenen Identität verhaftet sein“ (1994, 246).


Geheimnisse zu offenbaren. Sie impliziert eine Kenntnis des Gewissens und eine Fähigkeit es zu steuern“ (ebd., 248). Diese Form der Macht, hat ihre Wurzeln im frühen Christentum. Hier diente sie zunächst der Führung bzw. Regierung von Individuen und deren Verhalten in Hinblick auf ein *jenseitiges Heil*.

Diese Form der Macht wird vor allem über die Technologien des Geständnisses und der Beichte ausgeübt. Auch wenn die Wurzeln im Bereich der Kirche liegen, so sind die mit der Pastormacht verbundenen Technologien zunehmend säkularisiert worden. „Im Abendland ist der Mensch ein Geständnistier geworden“, schreibt Foucault (1983, 77). Die Geständnisteknologie ist in eine Vielzahl von weltlich-institutionellen Zusammenhängen eingebaut: „[I]n der Justiz, in der Medizin, in der Pädagogik, in den Familien- wie in den Liebesbeziehungen, im Alltagsleben wie in den feierlichen Riten gesteht man seine Verbrechen, gesteht man seine Sünden, gesteht man seine Gedanken und Begehren, gesteht man seine Vergangenheit und seine Träume, gesteht man seine Kindheit, gesteht man seine Krankheiten und Leiden. ... Man gesteht oder wird zum Geständnis gezwungen“ (ebd., 76). Zuerst war es vielleicht der Beichtstuhl, in dem Bekenntnisse und Geständnisse abgelegt wurden, dann die Couch des Psychoanalytikers; auch humanistische Psychologen haben die Geständnisteknologie in ihre Befragungs- und Interviewtechniken eingebaut, über die es möglich sein sollte, die ‚Innenwelt‘ der Individuen, ihre Wünsche, Hoffnungen, Ängste und Bedürfnisse zu ‚entdecken‘ und zu erforschen und so die ‚innere Wahrheit‘ ans Licht zu bringen (und das oft mit humanistischem Anspruch).

Wie alle anderen Technologien, so ist auch die Geständnisteknologie in die Praxis des modernen Managements integriert worden. Hier ist ein kleines Beispiel aus der Zeitschrift *Management-Andragogik* (MAO) zur Veranschaulichung (s. dazu Abb. 3).

Dieser Fragebogen, von dem hier nur ein Auszug wiedergegeben ist, soll angehenden Managern bzw. ‚Nachwuchsführungskräften‘ helfen, sich selbst besser einzuschätzen und ihre ‚Karrieretauglichkeit‘ selbst zu beurteilen. Die Selbstreflexion in vorgegebenen Kategorien verspricht dabei eine Hilfestellung und gibt diese zum Teil auch. Sie ist aber zugleich eine subtile Technologie, über die eine Unterwerfung unter jene Kategorien organisiert wird, die in der Technologie codiert und eingeschrieben sind. Ähnlich wie auch die Prüfung, so ist das Geständnis „judgemental“ (Townley 1998, 200). Es handelt sich um eine Technologie, über die das Subjekt an eine Identität gebunden wird.

Was den Geständnisdiskurs auszeichnet, – und was ihn vor allem zu einer produktiven Machttechnologie macht – sind die *Wirkungen*, die dieser erzielt. Damit ist nicht nur gemeint, dass derjenige, dem man ein Geständnis abverlangt bzw. der dieses mehr oder weniger bereitwillig leistet, Wahrheiten preisgibt, die dem anderen Möglichkeiten der Beeinflussung und Manipulation an die Hand geben. Dies ist zwar eine wichtige Fassade der Herstellung von Regierbarkeit, wie die lange Tradition des systematischen Aushorchens der Beschäftigten zeigt. Diese reicht von den durch die Unternehmensleitung beauftragten ‚listening posts‘ der Human Relations-forscher (vgl. dazu Althaus 2000) bis zu modernen Formen der ‚Mitarbeiterbefragung‘, über die Einstellungen, Haltungen und Erwartungen der MitarbeiterInnen erfasst werden, um Organisationen ‚mitarbeiterorientiert‘ führen zu können. Das manipulative Potenzial

**Abb. 3: Fragebogen zur Karriereentwicklung** (Quelle: Stiefel 1992, 33)


Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG  
Internationale Beratung  
für Management-Andragogik  
und Organisationsentwicklung

**Fragen zur Stufe 1 (erste Karrierephase):**

Würden Sie sagen, daß Sie ...

1. ... bereitwillig, mitdenkend und begeistert den Anweisungen anderer Folge leisten?
2. ... die übertragenen Aufgaben sorgfältig ausführen und auf wichtige Einzelheiten achten?
3. ... gute Arbeit leisten, wenn es darum geht, Ihre Projektleiter über den Stand der Projekte auf dem laufenden zu halten?
4. ... fähig erscheinen, die Dinge auch aus der Sicht des Projektleiters zu sehen?
5. ... den Projektleiter durch Ihre Arbeit in einem guten Licht erscheinen lassen?
6. ... durchaus Bedürfnisse und Notwendigkeiten vorwegnehmen und sie dann auch bearbeiten?
7. ... anscheinend schnell lernen, wie man die Aufgaben in Ihrer Organisation erledigt?
8. ... gute Fragen stellen und versuchen, die erhaltenen Vorschläge umzusetzen?
9. ... es lernen, wann man mit der Arbeit zügig fortfährt und wann man auf den Projektleiter zugeht?
10. ... einzelne Aspekte und Unterlagen des Projekts, an dem Sie arbeiten, so organisieren, daß Sie Ihrem Projektleiter jederzeit Einzelheiten zur Verfügung stellen können?

**Fragen zur Stufe 2 (zweite Karrierephase):**

Würden Sie sagen, daß Sie ...

1. ... Ihre übertragenen professionellen Aufgaben ohne besondere Anleitung bewältigen?
2. ... Ihre professionellen Aufgaben mindestens so gut oder besser als irgend ein anderer bearbeiten?
3. ... versichern können, die neuen "Technologien" (Fachkompetenzen), die es für Ihre Arbeit braucht, in der bestmöglichen Art einsetzen?
4. ... jederzeit ein Ein-Personen-Projekt übernehmen und man sich darauf verlassen kann, daß Sie die relevanten "Technologien" (Fachkompetenzen) beim Auftreten von Problemen verwenden und das Sie dies mit Verstand und ohne Zeitrahmen bewältigen?
5. ... daß man sich auf Sie verlassen kann, wenn es darum geht, vernünftig mit Ihrer Zeit umzugehen, um die Arbeit, für die Sie verantwortlich sind, im Sinne der Organisation voranzubringen?

dieser Formen der Befragung wurde oft genug herausgestellt. Elton Mayo, eine der Schlüsselfiguren der Human Relations-Bewegung, dessen Inspirationen zur Verbesserung der ‚menschlichen Beziehungen‘ sich unter anderem aus einer verharmlosten und um alle kritischen Potenziale bereinigten Psychoanalyse ableiteten, ermöglichte, wie Birgit Althans zeigt, „den Arbeiterinnen ein Sprechen, das auch das Management genießen konnte. Ein Sprechen, das die Arbeiter bei ihrer Arbeit begleitete: Einem in freundlichen Zuhören geschulten Interviewer gegenüber sollten sie nunmehr ihre Obsessionen gestehen können, um dann, ihrer Sorgen entlastet, durch die *talking cure* kuriert, frisch und fröhlich weiterarbeiten zu können“ (Althans 2000, 405). Unter dem Deckmantel fürsorglicher und zum Teil eindringlicher Befragung wird Wissen extra-

hiert und produziert, das die Steuerung erleichtert und die Effizienz steigert – zumindest solange die manipulative Absicht nicht durchschaut wird. Die Machteffekte des Geständnisdiskurses sind allerdings tief greifender und subtiler. Dieser erzielt Wirkungen, aber „nicht bei dem, der ihn empfängt, sondern bei dem, dem man ihn entreißt“ (Foucault 1983, 81). Der Geständnisdiskurs ist performativ: Wer ein Geständnis oder eine Beichte ablegt, macht wesentlich mehr als eine Mitteilung, in der eine Information weitergegeben oder eine (vielleicht verborgene) Wahrheit sichtbar gemacht wird. Wer ein Geständnis leistet oder eine Beichte ablegt, bewertet sich selbst und *stellt sich* selbst als (gemessen an den Kategorien) defizitäres Selbst *her*. Der Geständnisdiskurs verändert und konstituiert aber nicht nur die Beziehung zum Selbst, sondern auch die Beziehung zu Anderen. Es geht beim Geständnis – wie auch bei der Beichte – nicht darum, zu informieren oder eine Feststellung zu treffen, sondern darum, „meine Beziehung zum anderen und mich selbst zu verändern, indem ich mich schuldig bekenne“ (Derrida 2003, 26).

Man leistet ein Geständnis immer in Gegenwart eines Anderen – auch wenn dieser Andere vielleicht abwesend ist – und wird in ein asymmetrisches Beziehungs- und Machtgefüge eingebunden.

**Abb. 4:**  
**Anforderungsprofil**



Auf der Differenz zwischen einem konstruierten *Idealbild* und dem (defizitären) Realen beruht übrigens nicht nur die Macht von Experten und Beratern, sondern auch die Möglichkeit der Regulierung der inneren Kräfte: „The government of the soul depends upon our *recognition* of ourselves as ideally and potentially certain sorts of person, the *unease* generated by the normative judgement of what we are and could become, and the *incitement* offered to overcome this discrepancy by following the advice of experts in the management of the self” (Rose 1991, 11, Hervorh. R.W.). Dieser Prozess verkompliziert sich in der so genannten postmodernen Gesellschaft, in der sich die (Leit-)Bilder vervielfältigen und zum Teil auch widersprechen.

Sogar das Begehren, das man vielleicht als innersten Kern des Menschen, als authentischen Ausdruck der Persönlichkeit oder als vollkommen private und ‚subjektive‘ Angelegenheit anzusehen geneigt ist, erhält aufgrund dieser Dynamik eine spezifische Ausrichtung. Es heftet sich an Objekte, die vom Diskurs mit einem „Begehrens-Wert“

ausgestattet werden.<sup>2</sup> Wir wünschen uns nicht die Dinge, die wir ‚tief im Innersten‘ wollen, sondern die Dinge, die uns „Wunschvorzeigemaschinen“ (Barthes 1988) als begehrens- und wünschenswert präsentieren. Ebenso wenig leiden wir ‚von Natur aus‘ an einem Mangel, der gestillt werden will. Der Mangel muss vielmehr selbst produziert werden. Der Mensch, der „in der Fülle das Fehlen verspürt, im Mangel die Bedingung seines Wünschens erfährt und die Kunst des Verfehlens beherrscht: nämlich im unendlichen Streben endliche Güter zu wollen“ (Vogl 2002, 345), ist vielleicht der Inbegriff des regierbaren Menschen. Er ist nicht frei von Wünschen, Sehnsüchten und Leidenschaften; er hat nicht seine Leidenschaften zugunsten der Interessen (Hirschman 1987) hintangestellt. „Wer immer strebend sich bemüht, den können wir besteuern“, kann man in Abwandlung des Goethezitats sagen (Vogl 2002, 346). Der so Strebende lässt sich nicht nur be-steuern, sondern auch steuern. Es sind gerade seine (für immer unerfüllten) Wünsche und Leidenschaften, die ihn kalkulierbar, nutzbar und regierbar machen.

### III.

Die Logik der Produktion des regierbaren Menschen verändert sich im historischen Ablauf, ebenso wie die Regierungs- und Steuerungstechnologien. In Disziplinarregimen, die Foucault (1976) in *Überwachen und Strafen* analysierte (und die zu Beginn des 20. Jahrhunderts ihren Höhepunkt erreichten), ging es v.a. darum, den Einzelnen – das Individuum – zu einem mehr oder weniger austauschbaren Teil einer Maschine zu machen und ihn an relativ starre Schablonen oder „Gußformen“ (Deleuze 1993, 256) anzupassen. Nahezu paradigmatisch ist dies in der tayloristischen Form der Organisa-

---

<sup>2</sup> Foucault zeigt dies am Beispiel der menschlichen Sexualität. Diese wird in einer einflussreichen Tradition, die beispielsweise bei Freud (1972) klar artikuliert wird, als innerster Kern des Menschen verstanden, als eine Art ‚natürliches‘ Streben, das gesellschaftlich unterdrückt wird bzw. werden muss, um die gesellschaftliche Ordnung – insbesondere die gesellschaftliche Organisation der (geregelten) Arbeit – sicherzustellen und zu gewährleisten. Diese Ansicht hat Foucault in seiner Kritik der „Repressionshypothese“ grundlegend in Frage gestellt. Foucault zeigt, dass gerade der Diskurs der ‚sexuellen Befreiung‘ selbst zu einer Form der Macht wird, die regulierend wirkt. Foucault bestreitet damit nicht, dass es Repression und Unterdrückung gibt. Sein Argument ist nicht, dass die „Repressionshypothese“ falsch ist, sondern vielmehr dass diese unterkomplex ist. In viel subtilerer Weise wird das Verhalten – z.B. das sexuelle – durch positive „Anreizung zum Diskurs“ (Foucault 1983, 27) gesellschaftlich reguliert. Indem beispielsweise bestimmte Modelle als ‚wünschenswert‘ konstruiert werden, werden sie auch zu normativen Leitmodellen. Diese Einsicht von Foucault reicht weit über den von ihm untersuchten Bereich der Sexualität hinaus: in unserem Zusammenhang ist es von Bedeutung, zu sehen, dass etwa auch Identitäten und Identitätskonstruktionen im Bereich der Arbeit eine ähnliche Funktion erfüllen (vgl. Miller/Rose 1995). So ist etwa die (ehemals) emanzipatorische Forderung nach ‚Selbstverwirklichung‘ in der Arbeit längst zu einem Teil eines Machtdispositivs geworden, dessen Ironie darin besteht, glauben zu machen, es ginge um Befreiung. Ähnlich hat sich die (emanzipatorische) Forderung nach ‚Kreativität‘ mittlerweile in einen Kreativitätsimperativ (vgl. von Osten 2003) verwandelt; ähnliches gilt für die ‚Leidenschaft‘, die weniger unterdrückt und ausgeschlossen, sondern vielmehr angeordnet wird (vgl. Krell/Weiskopf 2001, 2005).

tion von Arbeit der Fall. Hier geht es um die optimale Aufteilung der Individuen im Raum, um die (trennende) Abteilung der Individuen voneinander, um das Sichtbarmachen von Eignungen im Sinne des ‚scientific selection of workman‘, um das detaillierte Vorschreiben von Arbeitsbewegungen und -abläufen im Sinne des ‚one best way‘ sowie um „die Ausschaltung all jener Leute, denen der gute Wille oder die Fähigkeit fehlt, sich den neuen Methoden anzupassen“ (Taylor 1913, 15). Typischerweise ist die *Fabrik* auch durch ein striktes Reglement der Zeit charakterisiert, über das die Kontinuität der Produktion sichergestellt wird. Die Fabrik als räumlich-zeitliche Konzentration der Produktion, ist (im Inneren) nach dem Modell bzw. Vorbild einer technischen Maschine aufgebaut. Hier hat das Individuum zu funktionieren, wobei die Funktionsprinzipien bzw. -imperative dem technischen Algorithmus nachgebildet sind. Zugleich ist auch die Trennung bzw. Grenzziehung von innen und außen (z.B. Arbeitszeit und Freizeit) relativ eindeutig (und z.B. durch die Mauern der Fabrik deutlich symbolisiert) (vgl. auch Fleming/Spicer 2004).

Im gegenwärtigen Regime, das Gilles Deleuze (1993) als „Kontrollgesellschaft“ bezeichnet hat, verändern sich die Produktionsbedingungen grundlegend (vgl. auch Weiskopf/Loacker 2004). Die „Einschließungs-Milieus“ (Deleuze 1993), die die Disziplinargesellschaften charakterisierten (z.B. Gefängnis, Schule, Fabrik als abgeschlossene Räume ...) lösen sich zunehmend auf. So wird beispielsweise über Hausarrest und ‚elektronische Halsbänder‘ als ‚effizientere‘ und kostengünstigere Bestrafungsmethode nachgedacht, Schulen und Universitäten praktizieren ‚distance learning‘, Unternehmen betreiben ‚outsourcing‘. Arbeit wird zu einem großen Teil *außerhalb* von Fabriksgeländen geleistet, und sie wird zunehmend „ortsdiffus“ (Beck 1986, 225). Das Modell der Fabrik wird durch das des Unternehmens ersetzt, das, wie Deleuze (1993) bemerkt, weniger den Charakter eines festen Körpers hat, sondern mehr den eines Gases, das durch alle Ritzen des gesellschaftlichen Gefüges dringt. Mit der „Verallgemeinerung der Unternehmensform innerhalb des sozialen Körpers oder Gewebes“ (Foucault 2004, 333) im Zuge der neoliberalen Re-formierung der Gesellschaft soll sich „[d]as Leben des Individuums ... nicht wie ein individuelles Leben in den Rahmen eines großen Unternehmens einfügen, das die Firma oder am Ende der Staat wäre, sondern das Leben des Individuums soll sich in den Rahmen einer Vielheit verschiedener verschachtelter und miteinander verschränkter Unternehmen einfügen können“ (Foucault 2004, 333 f.). Es entsteht in diesem Kontext auch ein neues gesellschaftliches Leitbild des arbeitenden Menschen, das als „unternehmerisches Subjekt“ (du Gay 1996; vgl. auch Opitz 2004; Voß/Pongratz 2003) beschrieben worden ist.

Dieses Leitbild kommt in den Theorien des „Humankapitals“ (vgl. Foucault 2004, 305-324) zum Ausdruck, in denen die menschliche Arbeitskraft von einem an sich passiven Produktionsfaktor, der gemäß dem ökonomischen Kalkül eingesetzt und *abgeschöpft* werden muss (vgl. dazu Gutenberg 1968), zu einem Kapital wird, in das ‚investiert‘ werden muss. Die Theorie des Humankapitals bildet die Basis für die Entfaltung der „Biopolitik“ bzw. der „Biomacht“. Der Staat interessiert sich für die Bevölkerung unter dem Aspekt der Sicherung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Gesundheit der Bevölkerung, Sterbe- und Geburtenraten, aber auch und insbesondere die Mobilität der Bevölkerung werden unter den Imperativen der Wettbewerbsfähigkeit zum Gegenstand (bio)politischer Intervention und Gestaltung. Die auf staatlicher

Ebene anzutreffende Sorge um die „Fitness“ (Bauman 1995) der Bevölkerung spiegelt sich auch auf der betrieblichen Ebene wider. Hier ist es die Sorge um die Qualität der ‚Human Resources‘, die zur weiteren analytischen Durchdringung der Arbeitskraft führt um das Prinzip der Wertschöpfung zu realisieren bzw. die Spirale der Produktivität in Richtung Hyperproduktivität weiter zu drehen. Ergänzt wird dies durch betriebliche Gesundheitsprogramme, die die Fitness des Personals für die Herausforderungen des Wettbewerbs sicherstellen sollen und über die sich betriebliche Macht direkt in den Körper einschreibt (vgl. dazu Haunschild 2003). Der „Produktionsfaktor Arbeit“, der in (klassisch) ökonomischen Theorien in Hinblick auf seine „Ergiebigkeit“ (Gutenberg 1968, 14 ff.; Ridder 1996, 321-325) erschlossen wird, wird zu einer ‚strategischen Humanressource‘, deren Potenzial es zu optimieren gilt (vgl. Ridder 2002), indem individuelle Interessen und Selbstverwirklichungsimpulse an strategische Zielsetzungen gekoppelt werden. Der arbeitende Mensch wird zu einer „Kompetenzmaschine“ (Foucault 2004, 319), in die investiert werden muss und die Einkommen produzieren muss. Mit dem Investitionsgedanken ist auch die Idee verbunden, in jene Bereiche zu investieren bzw. jene Bereiche zu fördern und zu stärken, die im Sinne der dominanten Erfolgskriterien einen Return on Investment versprechen. Jene Bereiche, von denen das nicht erwartet wird, werden dementsprechend auch tendenziell exkludiert. Mit dieser Logik der Bereinigung, in der sich das ‚Reinheitsgebot‘ aus dem Bezugssystem der Ökonomie ableitet, entstehen auch neue Formen von Ein- und Ausschlüssen, neue subjektivierende Leitbilder sowie neue Chancen und Risiken.

**Abb. 5:**

**Das Leitbild der Zukunft**

(Quelle: Eigene Fotografie)



Gefordert ist bzw. angerufen wird man als ein flexibles, anpassungsfähiges, offenes und selbstverantwortliches Subjekt, das in der Lage ist, sich laufend an verändernde (Markt-) Bedingungen anzupassen (vgl. z.B. Sennett 1988).

Subjektivierung, also die Produktion des Untertanensubjekts, erfolgt nicht nach dem Muster der Anpassung an bzw. der analogen Reproduktion von festen Gussformen, sondern mehr in der Art einer permanenten „Modulation“ (Deleuze 1993, 256), in der der Einzelne im Sinne eines „flexiblen Normalismus“ (Link 1998) anpas-

sungsfähig sein muss und kontinuierlich an sich arbeiten muss. Während der „Protonormalismus“ (ebd.) traditioneller Disziplinarregimes auf relativ stabilen Normen und Meßblättern beruhte, an die das Individuum angepasst werden musste, beruht der flexible Normalismus auf Normen und Normierungen, die relativ kurzfristige Gültigkeit beanspruchen. Das zeigt sich beispielsweise an modernen Formen der Arbeitsorganisation, in denen dauerhafte und stabile Normen und Regeln (wie sie beispielsweise mit der ‚Bürokratie‘ assoziiert werden) zunehmend als ‚Wettbewerbshindernisse‘ gelten (du Gay 2000) und in denen temporäre Projekte an die Stelle langfristiger Beschäftigungsverhältnisse treten (vgl. Boltanski/Chiapello 2003). Der Protonormalismus des Disziplinarregimes rückte die Pflichterfüllung und Einhaltung verbindlicher Normen in den Mittelpunkt. Das regierbare Subjekt wurde im Wesentlichen als verlässliches und zuverlässiges Subjekt konstituiert, das durch ein starkes Über-Ich bzw. ein „psychoterroristisches Gewissen“ (Link 1998, 266) stets an seine Pflichten erinnert wurde. Demgegenüber beruht der flexible Normalismus auf der Fähigkeit zur Selbstadjustierung nach taktischen Kalkülen (ebd.).

Auch der Produktionsprozess, der dieses Subjekt hervorbringt, wird durch ein komplexes Gefüge von Machttechnologien bewirkt und insbesondere durch die Verknüpfung von Machttechnologien mit so genannten „Technologien des Selbst“.<sup>3</sup> Den Ort dieses Zusammenspiels bzw. den „Kontaktpunkt, an dem die Form der Lenkung der Individuen durch andere mit der Weise ihrer Selbstführung verknüpft ist“ (Foucault 1993, 203, zit. in Lemke et. al. 2000, 29) nennt Foucault auch „Regierung“.

Ein Beispiel, das dieses Zusammenspiel von Technologien veranschaulicht, ist das so genannte ‚360°-Feedback‘. Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Bewertungs- und Beurteilungsverfahren, das im personal- und organisationspsychologischen Diskurs seit einiger Zeit große Beachtung findet und insbesondere in Großunternehmen in Kooperation mit Experten der Beratung entwickelt wurde (vgl. Neuberger 2000). Das Besondere an diesem Verfahren ist, dass die Bewertungen und Beurteilungen des Einzelnen nicht nur ‚von oben‘ (z.B. von Vorgesetzten) oder von Experten kommen, sondern dass das Individuum *von allen Seiten* beobachtet wird und so einer „multiperspektivischen Aufsicht“ (Bröckling 2003, 85) unterstellt wird. Von Verfechtern wird das Verfahren als ein überlegenes Medium gesehen, das es erlaubt, die ‚blinden Flecken‘ zu beseitigen und „zur Wahrheit vor(zu)dringen“ (Goleman et. al. 2002, 169). Es bedient die Ideologie, wonach vier oder vierzig Augen mehr sehen als zwei (Adorno) und wird damit zu einer sehr effektiven Wahrheitsmaschine, die bei den Beurteilten die Einsicht erzeugen soll, dass sie „ein vollständiges Spektrum von Informationen brauchen, um bessere Leistungen zu erbringen – egal ob diese Information angenehm ist oder nicht“ (ebd.).

- Das Individuum wird zur *Selbstbewertung* in vorgegebenen Kategorien aufgerufen (Selbstobjektivierung);

<sup>3</sup> Das sind Technologien, die es „Individuen ermöglichen, mit eigenen Mitteln bestimmte Operationen mit ihren Körpern, mit ihren Seelen, mit ihrer eigenen Lebensführung zu vollziehen, und zwar so, dass sie sich selber transformieren, sich selbst modifizieren und in einen bestimmten Zustand von Vollkommenheit, Glück, Reinheit, übernatürlicher Kraft erlangen“ (Foucault 1984, 35-36).

- es werden *Fremdbewertungen* eingeholt – und zwar im Prinzip ‚von allen Seiten‘ (multiple Objektivierung);
- diese Fremdbewertungen werden zu einem *Profil* verdichtet, das der Einzelne als Rückmeldung (Feed-back) erhält (Geständnis);
- damit wird die Aufgabe eines ‚permanenten Lernens‘ verknüpft, das in die *Selbstverantwortung* des Beurteilten gelegt wird (Selbsttechnologien).

Menschen werden hier nicht nur einer *ständigen* Kontrolle und Beobachtung ausgesetzt, sie werden auch in einem ständigen Zustand der Bereitschaft gehalten. Man muss offen sein, für Anforderungen und Erwartungen, die von verschiedensten Seiten an einen herangetragen werden, und man muss damit rechnen, dass man bei jeder Gelegenheit bei einem ‚Fehler‘ ertappt werden kann.

**Abb. 6.:**

**Panopticon**

(Quelle: Foucault 1976, 216)



Auch wenn das 360°-Feedback auf den ersten Blick als nahezu idealtypische Verkörperung *panoptischer Prinzipien* erscheint, so ist es doch auch wichtig zu bemerken, dass in dieser Technologie eine subtile Verschiebung dieser Prinzipien stattfindet. Während etwa im Panopticon die unterworfenen Subjekte voneinander abgetrennt sind, hierarchisch sichtbar sind – aber horizontal unsichtbar –, so ist dies im 360°-Feedback anders. Man ist auch auf der horizontalen Ebene sichtbar – *jeder sieht und beobachtet idealerweise jeden – und jeder wird von jedem (potenziell) beobachtet*. Man ist nicht nur den Blicken eines (anonymen) Aufsehers ausgeliefert; man ist vielmehr den Blicken von allen Seiten unterworfen. Die so erzeugten multiperspektivischen Sichtbarkeiten können damit durchaus widersprüchlich sein. Sie verschärfen auf diese Weise die Unruhe im Bewusstsein, die Foucault (1976, 260) bereits mit der panoptischen Technologie verband: „Je zahlreicher diese anonymen und wechselnden Beobachter sind, umso größer wird für den Häftling das Risiko des Überraschtwerdens und umso unruhiger sein Bewusstsein des Beobachtetseins“ (Foucault 1976, 260). Dies scheint auch beim 360°-

Feedback der Fall zu sein; und zwar in einer systematischen und zugleich aber modulierten Form. Wie im Panopticon so bleibt auch beim 360°-Feedback die Aufsicht hierarchisch und anonym, jedoch zersplittert sich der anonyme Aufseher und *umzingelt* quasi das Subjekt. Es wird zum „Subjektil“ (vgl. Derrida 1986). Wie *Projektile* kommen die Feed-backs. Sie durchlöchern die Oberflächen und lassen nicht ein ganzes, volles oder vollständiges Subjekt entstehen, sondern ein durchlöchertes und im Extremfall leeres. Einen „Mann [oder eine Frau] ohne Eigenschaften“ (R. Musil), der/die sich rundherum Anerkennung und Bestätigung verschaffen muss und zugleich immer unsicher ist, ob diese auch eintreffen wird. Der Prozess der Subjektivierung nimmt damit „protoparanoide“ (Zizek 2001, 356) Züge an.

Des Weiteren ist es charakteristisch für diese Technologie, dass der Beurteilungsprozess ein laufender ist. Es wird das Prinzip der „kontinuierlichen Kontrolle“ realisiert, das Deleuze (1993, 257) als charakteristisch für die Kontrollgesellschaft ansieht. Das Individuum wird *permanent* evaluiert und bewertet. Über die Rückmeldungen bzw. das ‚Feedback‘ wird es zum ‚permanenten Lernen‘ aufgefordert und zu einer permanenten Bereitschaft, sich verändernden Erwartungen anzupassen. In der Kontrollgesellschaft, sagt Deleuze, „wird man nie mit etwas fertig“ (ebd., 257). Das heißt, die Aufgabe der Selbstoptimierung, der das Individuum unterworfen wird, ist prinzipiell unabgeschlossen und unabschließbar. Das „Arbeitsmannequin“ (Baudrillard 1982, 35), das sich auf der Bühne der *Performance* stets nach allen Seiten hin vorteilhaft präsentieren muss, wird hier zu einer Art Leitmodell, das in die Technologie eingebaut ist. Es geht weniger um ein substanzielles Können als vielmehr um ein effektives Sich-präsentieren.

Mithilfe moderner Informationstechnologien lässt es sich sogar bewerkstelligen, dass das Feedback nahezu ‚just in time‘ bereitgestellt wird. Damit nähert sich die Technologie zur Produktion des regierbaren Menschen auch noch dem „Regime der Augenblicklichkeit“ (Bauman 2003) an, zu dem „ultraschnelle Kontrollformen mit freiheitlichem Aussehen“ (Deleuze 1993, 255) gehören. Das Individuum wird zu einem informationsverarbeitenden System, das sich durch Impulse laufend an Bedingungen anpasst, die schwankend sind, wie die Wechselkurse an der Börse. Das 360°-Feedback verdeutlicht auch besonders klar, dass die Wirkungsweise dieser Technologien nicht einfach darauf beruht, das Individuum einzuschränken und zu limitieren. Sie beruht vielmehr auf einer subtilen Verkopplung von positiven Anreizen und Versprechungen mit offenen oder latenten Drohungen. Das Versprechen von Erfolg und Anerkennung ist gekoppelt an die Drohung, den erreichten Status bzw. die erreichte Position wieder zu verlieren, wenn in der nächsten Beurteilungsrunde keine entsprechenden Ergebnisse erzielt werden bzw. wenn die Bewertungen schlecht ausfallen. Die Arbeit an sich selbst wird zu einer kombinierten Schmerz-Lust-Erfahrung, die sich bezahlt macht: „What your boss, your peers, and your subordinates really think of you may sting, but facing the truth can also make you a better manager“ (O'Reilly 1994, 93).

Man kann das 360°-Feedback nahezu als paradigmatisch für die Produktion des regierbaren Menschen im post-disziplinären Regime ansehen, als eine Art Mikrolabor der Produktion, in dem aktuelle Technologien der Produktion des regierbaren Menschen systematisch verknüpft sind. In gewissem Sinne kann man im 360°-Feedback das *Diagramm der Subjektivierung im post-disziplinären Ordnungen sehen*. Es „steigert und

konzentriert in einer einzigen Prozedur, was in mehr oder minder großen Bruchstücken allgegenwärtig ist“ (Bröckling 2003, 92). Es wäre grundlegend falsch, zu behaupten, das 360°-Feedback wäre nun das ultimative und heimtückischste Unterwerfungsinstrument bzw. das Symbol für eine abgeschlossene Unterwerfung. Neuberger (2000) macht zu Recht darauf aufmerksam, dass die Utopie oder Illusion, die in dieses Verfahren eingebaut ist („alle fragen, alles sehen, alles sagen“), praktisch kaum vollständig realisiert werden kann und dass paradoxerweise die erzeugte Notwendigkeit, sich „im Raster heterogener – und zuweilen sogar antagonistischer Erwartungen positionieren zu müssen“ (Neuberger 2000, 74), auch die Möglichkeit erzeugt, diese gegeneinander auszuspielen und so einen Spielraum zu schaffen. Es wäre auch verfehlt, anzunehmen, dass sich das, ‚was in Bruchstücken allgegenwärtig ist‘, zu einem geschlossenen System verdichtet, aus dem es keinen Ausweg gibt. Zwischen den Bruchstücken liegen immer noch die *Bruchlinien*, die sich etwa auch in der Umsetzung und Anwendung der Verfahren ergeben und die auch den Raum bzw. das Potenzial für Transformation beinhalten.

#### IV.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Produktion des regierbaren Menschen ein komplexes Zusammenspiel von Machttechnologien und Selbsttechnologien ist. Das ‚Geheimnis des Erfolgs‘ – um nochmals auf den eingangs erwähnten Artikel Bezug zu nehmen –, beruht auf durchaus merkwürdigen Praktiken und Techniken der „Menschenregierungskünste“ (vgl. dazu Weiskopf 2003), die immer wieder neue Techniken und Verfahren entwickeln, um Menschen berechenbar, steuerbar, kalkulierbar, etc. zu *machen* und die subjektiven Bestrebungen und Begehren an Regierungsziele zu koppeln. Dennoch sollte man nicht von der Vorstellung ausgehen, dass sich dieser ‚Erfolg‘ tatsächlich, vollständig und reibungslos einstellt. Wie Miller und Rose (1998, 50) bemerken, ist die Mentalität des Regierens (die „Gouvernementalität“) eine grundsätzlich optimistische, zugleich aber ist das Regieren selbst eine „congenitally failing operation“. Genau aus diesem Grunde werden auch ständig neue Technologien erfunden. Paradoxerweise vervielfältigen sich die Angebote und Technologien der Menschenregierung in dem Maße, in dem die Regierbarkeit selbst fragwürdig wird oder gar krisenhafte Züge annimmt. Der seit einiger Zeit wuchernde Diskurs der ‚Risikogesellschaft‘, der es nahe legt, alles und jedes zu ‚versichern‘, trägt ebenso dazu bei, wie die Bedrohungsszenarien, die eine fast universelle Angst vor Terrorismus hervorrufen und ein ‚Sicherheitsmanagement‘ zum Gebot der Stunde werden lassen. Damit verbunden ist auch eine systematische Ausweitung von „Risikotechnologien“ (Foucault 2004; Castel 2001), also von Technologien, die der Abschätzung und Prognose von Risiken ebenso dienen, wie der Identifizierung von Risikopopulationen und „risikotragenden Personen“ (Foucault 2004, 317). Zum Risiko bzw. zum Risikoträger kann dabei grundsätzlich alles werden, was den reibungslosen Ablauf stört oder zu stören droht.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> In dem Moment (09.02.2005), in dem ich versuche, diese Reflexionen zum Abschluss zu bringen, meldet das Ö1 Mittagsjournal des Österreichischen Rundfunks: „Achtung – die Section Control am Semmering wird nächste Woche fertig gestellt. Das Radar wird um Null Uhr scharf gestellt“.

Die Menschenregierungskünste haben die Kritik als ihre Begleiterin. Kritik ist „die Kunst nicht *dermaßen* regiert zu werden“ (Foucault 1992, 12, Hervorh. R.W.) bzw. die Kunst, „nicht derartig, im Namen dieser Prinzipien da, zu solchen Zwecken und mit solchen Verfahren“ (ebd., 11-12) regiert zu werden.

Die Kunst der Kritik besteht demnach nicht darin, die Menschenregierungskünste bzw. ihre Technologien – zum Beispiel im Namen einer ‚autonomen Subjektivität‘ – *als solche* abzulehnen. Die Haltung der Kritik, so wie sie Foucault versteht, ist nicht eine Haltung der Verneinung. Sie geht nicht von der Annahme aus, dass alles ‚falsch‘ ist, und sie misst das Vorfindbare nicht an einem wie immer begründeten Ideal(bild).

In dieser Hinsicht unterscheidet sich ein Foucaultsches Kritikverständnis grundlegend von einer herkömmlichen Kritik, die Maßstäbe entwickelt und begründet und anhand dieser Maßstäbe die defizitäre Realität misst, be- und verurteilt.<sup>5</sup> Im Unterschied zu normativen Theorien hat Foucault, wie er selbst sagt, „... immer darauf Wert gelegt, nicht die Rolle eines prophetischen Intellektuellen zu spielen, der den Leuten vorab sagt, was sie tun müssen, und ihnen Denkraumen, Ziele, Mittel vorschreibt, die er während seiner Arbeit inmitten seiner Bücher in seiner Studierstube aus seinem eigenen Hirn herausgezogen hat“ (Foucault 1984b, 785). Dass Foucault die normativen Kriterien, die seiner Kritik zugrunde liegen, nicht explizit gemacht hat, das wurde ihm vielfach vorgeworfen und hat ihm unter anderem auch den Ruf eines „Kryptonormativisten“ (Habermas 1985) eingebracht. Dieser Mangel an Explizitheit ist dann ein Defizit, wenn man einer traditionellen Form von Kritik anhängt. Aus einer anderen Sicht allerdings erkennt diese Einschätzung, dass es Foucault gerade darum ging, die Entstehung und Kontingenz von Norm(ierung)en aufzuzeigen, und weniger darum, bestimmte Norm(ierung)en anhand vorgefasster Kriterien als ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ auszuzeichnen. Es ging ihm nicht um ein Richten und Urteilen, sondern vielmehr darum, einer richtenden und urteilenden Denkform zu entkommen, die er als Teil eines Dispositivs sah, dem es zu entfliehen gilt. In diesem Sinne wurde auch dieser Beitrag geschrieben. Es wird verzichtet auf die Entwicklung einer Vorstellung davon, ‚wie es richtig gemacht wird‘ (z.B. das Regieren, das Managen, die Personalpolitik, etc.). Dies kann und will diese (Foucaultsche) Analyse nicht leisten. Es geht ihr nicht darum, ‚Probleme zu lösen‘ sondern vielmehr darum, Problemdefinitionen und auch die daran gekoppelten Lösungsstrategien zu *problematisieren*. Wenn im Anschluss an die Analyse die Frage ‚warum so und nicht anders?‘ auftaucht, dann ist ein Ziel schon erreicht. Diese Frage erzeugt möglicherweise eine *reflexive Distanz*, die einen

<sup>5</sup> Die klassische Ideologiekritik beispielsweise unterscheidet zwischen (wissenschaftlichem) Wissen und Ideologie und bemüht sich die Verzerrungen und Verschleierungen von Macht- und Herrschaftsinteressen durch Ideologien bloßzustellen. In diesem Sinne stellt etwa Karen Legge (1995) die „Rhetorik“ des HRM der „Realität“ gegenüber. Die Habermasianische Form der Kritik stellt die (quasi)transzendental begründeten Bedingungen der „idealen Sprechsituation“ als Maßstab auf und kritisiert die vorfindbare Wirklichkeit insofern, als dort „systematische Verzerrungen“ der Kommunikation wirksam werden. Eine in diesem Sinne kritische Management- und Organisationsforschung (z.B. Alvesson/Willmott 2001; Ulrich 1987) prangert herrschaftlich-strategische Verzerrungen an und sieht im Dialog bzw. im „konsensorientierten Management“ (P. Ulrich) einen Ausweg aus der Kolonialisierung der Lebenswelt durch systemische Imperative.

Raum öffnet, in dem sich Anderes ereignen kann (ohne im Voraus zu definieren, was dieses Andere sein könnte). Das ‚positive‘ oder wenn man so will ‚konstruktive‘ Potenzial, das auch ein/e Gutachter/in dieses Beitrags eingefordert hat, liegt dementsprechend nicht in der Lösung (von Problemen), sondern vielmehr in der Loslösung (von bestehenden Problemdefinitionen und Lösungsstrategien). Erst die Loslösung von vertrauten Denkmustern und Wahrnehmungsweisen öffnet einen *ethisch-politischen Raum*, in dem ‚anders Denken‘ und in der Folge auch ‚anders Regieren‘ oder ‚anders Organisieren‘ möglich wird.

Lässt sich dann zumindest aus der Ethik eine konkretere Vorstellung dieses Anderen ableiten? Kann ein Foucaultsches Verständnis von Ethik etwas darüber aussagen, wie dieser Raum im Sinne einer anderen, möglicherweise angemesseneren, ‚besseren‘ oder ‚humaneren‘ Alternative gestaltet werden kann?

Normative Ethiken versuchen Regeln für gutes und richtiges Handeln zu erstellen bzw. auch zu begründen (vgl. z.B. Göbel 2003) und auf diese Weise den (auch emotional) schwer erträglichen Leerraum zu schließen, der durch die Loslösung entsteht. Dennoch können sie die Frage des ‚richtigen Handelns‘ niemals endgültig und abschließend beantworten. Unterschiedliche ethische Systeme bzw. Normensysteme stehen oft in Konflikt zu einander. Selbst beeindruckende Versuche, unterschiedliche Ethikvorstellungen zu „integrieren“ und ein „Gerüst an anerkannten Orientierungsstandards und Leitvorstellungen“ (Göbel 2003, 181) zu erstellen, können die fundamentale „Unentscheidbarkeit“ (Derrida 1991), die Autoren wie von Foerster, Luhmann oder Derrida zur Bedingung einer „wirklichen Entscheidung“ bzw. einer ethischen Entscheidung machen, nicht beseitigen. Die Unentscheidbarkeit *und* die Notwendigkeit der Entscheidung, die über ein solches „Gerüst“ hinausgeht, entsteht angesichts von Singularitäten immer wieder neu. Jede Regel und jedes Verfahren muss in Hinblick auf die konkrete Situation ‚gebrochen‘ werden (vgl. dazu ausführlich Weiskopf 2004). Die paradoxe und schwierige Situation ist genau die, die Derrida (1991) am Beispiel des Richters, der ‚verantwortliche Entscheidungen‘ treffen muss, vor Augen führt: Trotz der prinzipiellen Unentscheidbarkeit *müssen* Entscheidungen getroffen werden. Es besteht, wie Derrida sagt, eine „Dringlichkeit zu entscheiden“. Die (verantwortliche) Entscheidung, die genau dort beginnt, wo Berechnung und Kalkulation aufhören, fällt „in der Nacht des Nichtwissens und der Nicht-Regelung“ (ebd., 54).

Ein Foucaultsches Verständnis von Ethik setzt genau hier an. Es beruhigt uns allerdings nicht mit wohlbegründeten Leitlinien zur Konstruktion besserer Welten sondern wirft uns vielmehr auf uns selbst zurück. Ethik ist in diesem Sinne weder eine wissenschaftliche Disziplin noch ist sie ein begründetes Set von Regeln und Normen, die das Handeln orientieren oder anleiten sollen. Sie ist vielmehr eine *Praxis*, und zwar eine „Praxis der Freiheit“ (Foucault 1985, 12) bzw. die „reflektierte Form, die Freiheit annimmt“ (ebd.). Sie macht den vielleicht kleinen oder winzigen Raum *zwischen* Regeln, Normen, Prozeduren und dem Singulären zu einem Raum der Veränderung und Transformation.

Das heißt auch, dass das Subjekt nicht nur eine Zielscheibe ist, auf die Regierungstechnologien einwirken und es formen, sondern auch der *Wendepunkt*, von dem aus sie im Sinne einer Fluchtlinie „gefaltet“ werden können (Deleuze 1995; Weiskopf 2002).

Die *Anwendung* von Modellen, Verfahren, Instrumenten und Techniken ist kein technischer Prozess. Vielmehr ist die Anwendung oder Applikation selbst ein sozialer Prozess, in dem diese Verfahren auf einen konkreten Kontext bezogen bzw. gefaltet werden. Die Anwendung enthält, wie schon das Wort selbst sagt, eine Wendung (vgl. Ortmann 2003; Weiskopf 2003). Diese Problematik wurde in diesem Beitrag weitgehend ausgeklammert. Darin liegt auch eine Grenze dieser Analyse.

Für die personalwissenschaftliche Forschung öffnet sich hier – im Bereich der Anwendung – ein empirisches Untersuchungsfeld. Zum Gegenstand dieser Forschung werden Praktiken, über die die sozialen Beziehungen und die Beziehungen zum Selbst *organisiert* werden. Der Ausgangspunkt wäre nicht ein idealtypisches Modell (z.B. der Regierung oder Steuerung organisationalen Handelns oder des HR-Managements), sondern umgekehrt konkrete soziale Praktiken, die in unterschiedlichen Kontexten wirksam werden und die diese Beziehungen strukturieren. Anders als bei Ansätzen, in denen sich „das Forschungsinteresse (darauf) konzentriert, wie die Klassifikation der Humanressourcen verfeinert werden kann“ (Ridder 2002, 228), interessieren die Machteffekte von derartigen Klassifizierungen.

Eine Personalwissenschaft, die sich nicht als Menschenregierungskunst versteht, sondern gegenüber dieser Kunst eine reflexive Haltung und Distanz einnimmt, wäre an Prozessen der kreativen Um- und Neugestaltung „praktischer Systeme“ (Foucault 1990, 51), die „die Weise zu handeln organisieren“ (ebd.), interessiert und insofern nicht nur an einem „Anders Denken“ (Foucault), sondern auch an einem ‚Anders Organisieren‘. Dies wäre dann allerdings keine Wissenschaft sondern eine Praxis: eine ethisch-politische Praxis, die darin besteht, zu den dominanten Modellen und Vorschriften auf reflexive Distanz zu gehen und dem so gewonnenen Freiraum eine Form zu geben. Diese Form lässt sich nicht aus übergeordneten Prinzipien ableiten, sondern sie entsteht in der konkreten Arbeit: in der Arbeit der Organisation. Ob sich aus der Analyse von Praktiken des (Selbst)Organisierens ein Neues oder anderes Verständnis von Organisation erarbeiten lässt und inwieweit die Foucaultsche „Kunst der Ethik“ (O’Leary 2002) als reflexives Umgestalten und selbstbestimmtes Formgeben dabei eine Rolle spielen kann, ist eine offene Frage, die sich allerdings lohnt zu verfolgen.

## Literatur

- Althans, Birgit (2000): Der Klatsch, die Frauen und das Sprechen bei der Arbeit. Frankfurt a.M.
- Althusser, Luis (1977): Ideologie und ideologische Staatsapparate. Hamburg und Berlin.
- Alvesson, Mats/Willmott, Hugh (2001): Making Sense of Management. A Critical Introduction. London.
- Baudrillard, Jean (1982): Der Symbolische Tausch und der Tod. München.
- Bauman, Zygmunt (1995): Philosophie der Fitness. In: tageszeitung, 25. März, 19-21.
- Bauman, Zygmunt (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt a.M.
- Barthes, Roland (1983): Fragmente einer Sprache der Liebe. Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Bröckling, Ulrich (2003): Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback. In: Honneth, Axel/ Saar, Martin (Hg.): Michel Foucault. Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurt a.M., 77-93.
- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.) (2000): Gouvernementalität. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M.

- Butler, Judith (2001): *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Frankfurt a.M.
- Butler, Judith (2003): *Kritik der ethischen Gewalt*. Frankfurt a.M.
- Castel, Robert (2001): From dangerousness to risk. In: Burchell, Graham/Gordon, Colin/Miller, Peter (Hg.): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. London, 281-298.
- Cooper, Robert (1990): Organization/Disorganization. In: Hassard, John/Pym, David (Hg.): *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*. London und New York, 167-197.
- Cooper, Robert (1992): Formal Organization as Representation: Remote Control, Displacement and Abbreviation. In: Reed, Michel/Hughes, Michel (Hg.) *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London, 254-272.
- Deleuze, Gilles (1987): *Foucault*. Frankfurt a.M. (2. Aufl. 1995).
- Deleuze, Gilles (1993): *Unterhandlungen 1972 – 1990*. Frankfurt a.M.
- Derrida, Jacques (1986): Das Subjekt ent-sinnen. In: Thévenin, Pierre/Derrida, Jacques: Antonin Artraud. Zeichnungen und Portraits. München, 49-109.
- Derrida, Jacques (1991): Gesetzeskraft. Der „mythische Grund der Autorität“. Frankfurt a.M.
- Derrida, Jacques (2003): Eine gewisse Unmöglichkeit vom Ereignis zu sprechen. Berlin.
- Du Gay, Paul (1996): *Consumption and Identity at Work*. London.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2003): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart.
- Foucault, Michel (1976): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1983): *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit, Band 1*. Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1984): *Von der Freundschaft*. Berlin.
- Foucault, Michel (1984b): Was heißt Strafen? In: Defert, Daniel/Ewald, Francois (Hg.) (2005): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV. Frankfurt a.M., 782-795.
- Foucault, Michel (1985): Freiheit und Selbstsorge. Gespräch mit Michel Foucault. In: Becker, Helmut u.a. (Hg.): *Freiheit und Selbstsorge*. Frankfurt a.M., 7-28.
- Foucault, Michel (1989): *Der Gebrauch der Lüste. Sexualität und Wahrheit. Band 2*. Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1990): Was ist Aufklärung? In: Erdmann, Eva/Forst, Rainer/Honneth, Axel (Hg.): *Ethos der Moderne. Foucaults Kritik der Aufklärung*. Frankfurt a.M. und New York, 35-54.
- Foucault, Michel (1991): Questions of Method. In: Burchell, Graham/Gordon, Colin/Miller, Peter (Hg.): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. London, 73-86.
- Foucault, Michel (1992): Was ist Kritik? Berlin.
- Foucault, Michel (1993): About the Beginning of a Hermeneutics of the Self. In: *Political Theory*, 21(2), 198-227.
- Foucault, Michel (1994): Das Subjekt und die Macht. In: Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul: Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Weinheim.
- Foucault, Michel (2000): Die ‚Gouvernementalität‘. In: Bröckling Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.) (2000): *Gouvernementalität. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a.M., 41-67.
- Foucault, Michel (2004): *Geschichte der Gouvernementalität II. Die Geburt der Biopolitik*. Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (2004b): *Geschichte der Gouvernementalität I. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung*. Frankfurt a.M.
- Fleming, Peter/Spicer, André (2004): ‚You can checkout anytime, but you can never leave‘. Spatial Boundaries in a High Commitment Organization. In: *Human Relations*, 57(1), 75-94.
- Florence, Michel (1984): Foucault. In: Defert, Daniel/Ewald, Francois (Hg.) (2005): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV. Frankfurt a.M., 776-782.
- Freud, Sigmund (1972): Das Unbehagen in der Kultur, In: Ders. *Abriß der Psychoanalyse. Das Unbehagen in der Kultur*. Frankfurt a.M., 63-130.
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie (2002): *Emotionale Führung*. München.
- Göbel, Elisabeth (2003): Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4(2), 170-192.

- Gutenberg, Erich (1968): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. I: Die Produktion. Berlin. (14. Aufl.).
- Habermas, Jürgen (1985): Der philosophische Diskurs der Moderne. Frankfurt a.M.
- Haunschild, Axel (2003): Humanization through Discipline: Foucault and the Goodness of Employee Health Programmes. In: TAMARA. Journal of Critical Postmodern Organization Science 2(3), 46-59.
- Hirschman, Albert O. (1977): Leidenschaften und Interessen. Politische Begründungen des Kapitalismus vor seinem Sieg. Frankfurt a.M.
- Hoskin, Keith/Macve, Robert (1986): Accounting and the Examination: A Genealogy of Disciplinary Power. In: Accounting, Organizations and Society 11(2), 105-136.
- Kallinikos, Jannis (1996): Predictable Worlds: On Writing, Accountability and Other Things, In: Scandinavian Journal of Management, 12(1), 7-24.
- Kappler, Ekkehard (2000): Die Produktion der regierbaren Person. In: Witt, Friedrich.H. (Hg.): Unternehmen und Informationsgesellschaft. Management – Organisation – Trends. Wiesbaden, 237-260.
- Krell, Gertraude (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft. Frankfurt a.M.
- Krell, Gertraude/Weiskopf, Richard (2001): Leidenschaften als Organisationsproblem. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.): Emotion und Management. Managementforschung 11, 1-46.
- Krell, Gertraude/Weiskopf, Richard (2005): Die Anordnung der Leidenschaften. Wien (in Vorbereitung).
- Laske, Stephan/Weiskopf, Richard (1996): Personalauswahl – was wird denn da gespielt. Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10(4), 295-330.
- Latour, Bruno (1987): Science in Action. Milton Keynes.
- Legge, Karen (1995): Human Resource Management. Rhetorics and Realities. Basingstoke.
- Lemke, Thomas (1997): Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Berlin und Hamburg.
- Lemke, Thomas/ Krasmann, Susanne/Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernementalität. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M., 7-40.
- Link, Jürgen (1998): Von der „Macht der Norm“ zum „flexiblen Normalismus“. In: Hurt, Jürgen (Hg.): Zeitgenössische Französische Denker. Freiburg i. Br., 251-268.
- Miller, Peter /O'Leary, Ted (1987): Accounting and the Construction of the Governable Person. In: Accounting, Organizations and Society 12(3), 235-266
- Miller, Peter/Rose, Nikolas (1995): Production, identity, and democracy. In: Theory and Society, 24, 427-467.
- Neuberger, Oswald (1998): Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, 487-522.
- Neuberger, Oswald (2000): Das 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen? München und Mering.
- O'Leary, Timothy (2002): Foucault and the Art of Ethics. London.
- Opitz, Sven (2004): Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg.
- Ortmann, Günther (1984): Personalinformationssysteme als Architektur der Disziplin. Frankfurt a.M.
- Ortmann, Günther (2003): Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen. Wiesbaden.
- O'Reilly, Ben (1994): 360 Degree Feed Back Can Change Your Life. In: Fortune, October 17, 93-97.
- Power, Michel (2004): Counting, Control and Calculation: Reflections on Measurement and Control. In: Human Relations, 57(6), 765-783.
- Ridder, Hans-Gerd (1996): Personalwirtschaftslehre als ökonomische Theorie. In: Weber, Wolfgang (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden, 317-339.
- Ridder, Hans-Gerd (2002): Vom Faktoransatz zum Human Ressource Management. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 12: Theorien des Managements. Wiesbaden, 211-240.
- Rose, Nikolas (1990): Governing the Soul. The Shaping of the Private Self. London.

- Rose, Nikolas (1991): *Governing by Numbers: Figuring out Democracy*. In: *Accounting, Organizations and Society* 16(7), 673-692.
- Rose, Nikolas (1992): *Governing the enterprising self*. In: Heelas, Peter/Morris, Peter (Hg.): *The Values of the Enterprise Culture*. London/New York.
- Rösner, Ekkehart (1998): DV-gestützte Potentialermittlung: Anforderungen und Kompetenzen im Vergleich. In: *Personalführung*, 31(2), 54.
- Sarges, W. (2000): *Management-Diagnostik*. München.
- Sennett, Richard (1988): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Stiefel, Rolf (1992): *MAO. Managementandragogik und Organisationsentwicklung*. St. Gallen.
- Taylor, Frederik W. (1913): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München und Berlin.
- Townley, Barbara (1994): *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. London.
- Townley, Barbara (1996): *Accounting in Detail: Accounting for Individual Performance*. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 565-584.
- Townley, Barbara (1998): *Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources*. In: McKinley, Alan/Starkey, Ken (Hg.): *Foucault, Management and Organization Theory*. London, 191-210.
- Vogl, Joseph (2000): *Kalkül und Leidenschaft. Poetik des ökonomischen Menschen*. München.
- Von Osten, Marion (2003): *Norm der Abweichung*. Wien und New York.
- Voß, Günter/Pongratz, Hans. J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131-158.
- Voß, Günter/Pongratz, Hans J. (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin.
- Weiskopf, Richard (2002): *Deconstructing the „Iron Cage“ – towards an Aesthetic of Folding*. In: *Consumption, Markets and Culture* 5(1), 79-97.
- Weiskopf, Richard (2003): *Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*. Wiesbaden.
- Weiskopf, Richard (2004): *Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit*. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.): *Managementforschung 14: Management und Gerechtigkeit*. Wiesbaden, 211-251.
- Weiskopf, Richard/Loacker, Bernadette (2004): *“A snake’s coils are even more intricate than a mole’s burrow.” Individualization and Subjectification in Post-disciplinary Regimes*. Paper presented at the 20<sup>th</sup> EGOS Colloquium, July 1-3, 2004 in Ljubljana, Slovenia.
- Zuboff, Shoshana (1988): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Oxford.
- Zizek, Slavoj (2001): *Die Tücke des Subjekts*. Frankfurt a.M.