

Alles wird schlank, damit die großen Einzelkapitale fett bleiben (Anmerkungen zu den neuen Managementkonzepten)

I.

Die Schlagworte lauten "leanproduktion", "leanmanagement", "total quality management", "just in time produktion" oder auch einfach "Toyotismus". Damit verbunden werden Senkung der betriebswirtschaftlichen Gemeinkosten, Auslagerung von Produktion, flachere innerbetriebliche Hierarchie, Gruppenarbeit usw. Ein Kommentator der "Süddeutschen Zeitung" (1.9.94) schrieb:

"Die industrielle Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem Umbruch, den Fachleute in seiner Tragweite gleichsetzen mit dem, was die Einführung des Fließbandes vor gut 80 Jahren ausgelöst hat. Die Veränderungen in den Unternehmen, welche die die schlanken Management- und Produktionsstrukturen mit sich bringen, sind so fundamental, die Denkansätze für den künftigen Erfolg des Wirtschaftens so andersgeartet, daß man mit Fug und Recht von der dritten industriellen Revolution nach Einführung der Dampfmaschine und des Taylorismus als dem Überbegriff für die betriebliche Arbeitsteilung sprechen kann." (SOZIALISMUS 1/95 S. 27)

Joachim Bischoff von den SOST benutzt den Begriff einer "neuen gesellschaftlichen Betriebsweise", die weit mehr beinhaltet als "neue Produktionskonzepte":

"Sie umfaßt einen Umbau der gesamten Lebensweise, erstreckt sich folglich auch auf Ausbildung, Gesundheit, Kommunikation, soziale Sicherung und Lebensverhältnisse jenseits der Erwerbstätigkeit." (ebenda, S. 30)

Dem ist uneingeschränkt zuzustimmen. Was sich aber vor allem ändert sind die Beziehung der Unternehmen untereinander und die Beziehungen in den Unternehmen selbst. TQM (Total Quality-Management) erfaßt auch die Beziehungen zu Lieferanten von Vorprodukten, die sich manchem Diktat der Nachfrager beugen müssen. (Das berührt direkt Fragen der Umverteilung des Mehrwerts – Druck auf die Produktivität in den Zulieferbetrieben, Druck auf den Preis). Damit die großen Kapitale fett bleiben, müssen sie verstärkt an den Mehrwert herankommen, der bei ihren Lieferanten erzeugt wird, und sie müssen gesellschaftliche Rahmenbedingungen durchsetzen, die ihnen wieder verstärkt den Raum für die Formen absoluter Mehrwertproduktion eröffnen (Verlängerung des Arbeitstages, womöglich ohne Lohnausgleich.) Womit ich mich im folgenden beschäftigen will, sind die Veränderungen der sozialen Beziehung in den Unternehmen und zwar unter den Aspekten, was wie bewirken sollen und was sie vielleicht – ungewollt – bewirken können.

II.

Zunächst will ich kurz Taylorismus und Toyotismus gegenüberstellen, indem ich zentrale Ziele ihrer Propheten zitiere. Die beiden ersten Grundsätze einer wissenschaftlichen Betriebsführung formulierte Taylor selbst so:

1. *"Den Betriebsleitern fällt die Aufgabe ... zu, all die überlieferten Kenntnisse zusammenzutragen, die früher im Besitz der einzelnen Arbeiter waren, sie zu klassifizieren und in Tabellen zu bringen, und diese Kenntnisse zu Regeln, Gesetzen und Formeln zu reduzieren,..."*

2. *"Die Werkstatt soll von jeder denkbaren geistigen Arbeit befreit werden. Jegliche Arbeit soll in einem Planungs- und Arbeitsbüro vereinigt werden..."*

(Harry Braverman, "Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß", Campus Verlag Frankfurt/ New York 1985, S. 95)

Zusammen mit der von Taylor selbst als zentral angesehenen "Pensum-Idee" führte dies zu Monotonie und Arbeitshatz, die kaum treffender vorgeführt werden konnte als in Charlie Chaplins "Moderne Zeiten".

Ausnehmend menschenfreundlich nehmen sich dagegen die geläuterten Vorstellungen eines modernen Managements aus. Sie stehen in deutlichem Kontrast zu Taylors Programm der 2. Enteignung der unmittelbaren ProduzentInnen. (1. Produktionsmittel, 2. Wissen und Erfahrung)

Hören wir Herrn Reitzle, Mitglied des Vorstandes von BMW, der sich in der bekannten Anzeigenkampagne der Deutschen Bank Gedanken macht über die Arbeitswelt von morgen. Der "völlig neue Inhalt" unternehmerischer Führungsaufgabe wird wie folgt formuliert:

"Statt einer präzisen Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten muß Führung das kreative Potential der Mitarbeiter mobilisieren und organisieren. Das bedeutet vor allem: jeder Mitarbeiter muß sich mit den übergeordneten Zielen eines Unternehmens identifizieren können. Hierin liegt die eigentliche Managementaufgabe: Ein verbindliches, akzeptiertes Zielsystem zu definieren, das den Mitarbeitern die Motivation, aber auch den notwendigen Handlungsspielraum gibt, zum Unternehmenserfolg bestmöglich beizutragen." (Wolfgang Reitzle, "Die neue Rolle der Arbeitgeber" in "Arbeit der Zukunft, Zukunft der Arbeit", Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S. 212, 213)

Schlagwortartig formuliert Reitzle die neuen Aufgaben des Managements wie folgt:

- Konzentration auf Prozesse und Mitarbeiter statt auf Strukturen und Hierarchie
- Freiräume schaffen für Initiative und Selbstorganisation
- Offene Kommunikation
- Ganzheitliches Denken und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter statt Machtausübung

Er betont weiter:

"Für Veränderungen unserer zukünftigen Arbeitswelt ist der Mensch der Schlüsselfaktor schlechthin. Alle Einzelmaßnahmen zielen ganz klar in die Richtung, Entscheidungskompetenz in der Hierarchie nach unten zu verlagern. So werden Teamprozesse ermöglicht, die die Mitarbeiter zu ganzheitlichem Denken und Arbeiten anregen und die ihnen die nötige Motivation zur Selbstorganisation geben." (ebenda S. 215)

und:

"In Zukunft werden nur diejenigen Unternehmen im Wettbewerb bestehen, die den Schatz zu heben vermögen, der im Potential der Mitarbeiter liegt. Dabei muß jedes Unternehmen seinen eigenen Weg beschreiten. Doch das Ziel dabei ist klar: Die Menschen im Unternehmen müssen zu einer Wertschöpfungsgemeinschaft zusammenschmelzen und dies in ihrem Selbstverständnis verinnerlichen. Wenn uns dies gelingt, so wird der industrielle Sektor auch in Zukunft in der Lage sein, neue Arbeitsplätze zu schaffen." (Wolfgang Reitzle, "Die neue Rolle der Arbeitgeber" in "Arbeit der Zukunft, Zukunft der Arbeit", Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S. 220)

Das hört sich schon fast so an, wie die freie Entfaltung frei assoziierter Individuen, also eine kommunistische Zielsetzung. All die verheißungsvollen Ziele sind aber dem Zweck der Wertschöpfung verpflichtet. Die Katze ist damit aus dem Sack! Es hat sich nichts daran geändert, daß die sozialen Beziehungen, die Menschen in der industriellen Arbeitswelt eingehen, dem ökonomischen Kalkül unterworfen sind, sich also in der Wertschöpfung bewähren müssen. Wir haben es folglich mit Modifikationen bei der Durchsetzung des Wertgesetzes zu tun. Die teils realisierten, teils versprochenen Freiräume für Initiative und Selbstorganisation, die offene Kommunikation etc. sind keine Hirngespinnste, kein bloß platter ideologischer Schachzug, der nichts mit der Realität zu tun hätte; sie sind aber auch nicht einfach nur das, als was sie erscheinen oder verkauft werden - sie sind oder werden Ausdruck von etwas anderem. Um zu zeigen wovon diese neuen Erscheinungen des gesellschaftlichen Lebens, der Arbeitswelt Ausdruck sind, muß ich etwas ausholen:

III.

Kapitalistische Wertschöpfung ist Mehrwertschöpfung. Um den Preis des Untergangs muß aus einer Mark zwei werden. Dies gilt für das Einzelkapital, wie für das gesellschaftliche Gesamtkapital. Sind einmal die Bedingungen von Mehrwertproduktion durch den Verlust der unmittelbaren ProduzentInnen am Eigentum von Produktionsmitteln grundsätzlich gegeben, so muß sich die Sinnhaftigkeit der Mehrwertproduktion nach jedem abgeschlossenen Produktionszyklus dadurch aufs neue bewähren, daß die Mehrwertschöpfung gesteigert wird. Mußte beim ersten Versuch aus einer Mark zwei gemacht werden, so müssen nun die erzielten 2 Mark vermehrt werden. Bei entwickelter kapitalistischer Produktion wird die Steigerung der Produktivkraft der Arbeit zum entscheidenden Mittel, um die Rate der Mehrwerts (als das Verhältnis des Profits zu dem in Lohn ausgelegten Geldkapital) zu steigern.

Gängige Mittel zur Steigerung der absoluten Mehrwertproduktion waren früher die schrankenlose Verlängerung des Arbeitstages, bis zum physischen Ruin der Betroffenen. Die Beschränkung des Arbeitstages daher eine elementare Forderung der industriellen ArbeiterInnenbewegung. Das ganze Gerede über das sogenannte „fordistische Akkumulationsmodell“ mit ausgedehnten Massenkonsum und individuellen Handlungsspielräumen vergißt, daß dieses sogenannte Modell ein so von niemandem gewolltes Produkt schroffer Auseinandersetzungen zwischen einer radikalisierten Bewegung der IndustriearbeiterInnen und den Koalitionen der Unternehmer war. Ein Modell aber wird immer erst gedacht und dann umgesetzt. Das sogenannte fordistische Akkumulationsmodell aber war gerade Produkt einer unbewußten, unkontrollierten Vergesellschaftung, also kompromisslerisches Produkt von Kämpfen, die aus schroffen sozialen Gegensätzen erwachsen.

Die radikalisierte Bewegung der IndustriearbeiterInnen setzte der Verwertung von Kapital Grenzen, ohne ihre eigenen Ziele vollständig durchsetzen zu können. In dem

Maße, wie die Kompromisse in Bezug auf Arbeitszeit, Lohn, Alterssicherung etc. Gestaltannahmen und die ArbeiterInnenbewegung sich gleichzeitig als zu schwach erwies ihre weiter gesteckten Ziele durchzusetzen, oder die Macht dieser Bewegung dort zur politischen Macht wurde, wo alle Voraussetzungen für die Durchsetzung dieser Ziele fehlten, verlor sich die antikapitalistische Radikalität. Die Errungenen Handlungsspielräume lohnabhängiger Individuen wurden und werden damit reduziert auf bürgerlichen Individualismus, einen Prozeß den die Soziologie als Individualisierungstendenz beschreibt. Bei Lichte betrachtet erweist sich diese Individualisierungstendenz als Ausdruck einer entfesselten Konkurrenz unter den VerkäuferInnen von Ware Arbeitskraft und als solche greift sie auch in den Betrieben der kapitalistische Industrie.

Die alten Koalitionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zerfallen, weil die von ihnen ausgetragenen Konflikte eine soziale Realität geschaffen haben, die sie nun selbst abschaffen. Was bleibt ist das Gesetz der - bürgerlich ausgedrückt - Wertschöpfung oder die Durchsetzung des Wertgesetzes unter veränderten Bedingungen.

Eine entfesselte Konkurrenz unter den VerkäuferInnen von Ware Arbeitskraft realisiert den bürgerlichen Traum eines wirklichen "Arbeitsmarktes" auf dem die Ware menschliche Arbeitskraft ebenso frei flutieren soll wie das Geldkapital. Die lohnabhängigen Individuen richten sich in ihren gewonnen Handlungsspielräumen als Konkurrenten zu und erleben dies als Selbsterwirklichung. Sie haben erst jetzt die nötigen Möglichkeiten und Fähigkeiten zu dieser Konkurrenz. Diese Möglichkeiten und Fähigkeiten sich von einander konkurrierend abzuheben bestehen in Ausbildung, modischer Ausstattung und vielen anderen Dingen des täglichen Lebens. Je vielfältiger die Möglichkeiten werden, sich voneinander abzuheben, desto stärker die Fähigkeit, sich in der Konkurrenz zu behaupten. Menschen die vom Verkauf ihrer Arbeitskraft leben, müssen sich auf dem sogenannten Arbeitsmarkt behaupten. Je realer der Schein der Konkurrenz unter den VerkäuferInnen von Ware Arbeitskraft, desto schwächer werden vorerst alle kommunistischen Bestrebungen.

Das Management kann deshalb so ungeniert Ziele von Freiräumen und Selbstbestimmung in der kapitalistischen Arbeit propagieren, weil es sich momentan sicher sein kann, daß das nicht kommunistisch mißverstanden wird. Herr Reitzle von BMW kann deshalb sagen:

"Aus dem Arbeitnehmer im herkömmlichen Sinne, dem gesagt wird, »was er zu tun hat«, wird im Idealfall ein Anbieter von Leistung im unternehmerischen Sinn, der kreativ, eigenverantwortlich und verantwortungsbewußt handelt und gleichzeitig genau weiß, was er leistet und anzubieten hat." (ebenda S.216)

In diesem Sinne wird die VerkäuferIn von Ware Arbeitskraft zum Warenbesitzer, der oder die sich oberflächlich betrachtet in Nichts mehr vom Unternehmer unterscheidet.

Als, historisch gesehen, der absoluten Mehrwertproduktion durch Arbeitszeitverkürzungen gesetzliche und tarifvertragliche Grenzen gezogen wurden, beschleunigte sich die relative Mehrwertproduktion durch raschere Umwälzung der Produktionsmethoden. In gleicher Zeit mehr erzeugen hieß immer auch Veränderung in der Organisation der Arbeit und vor allem Revolutionierung der Arbeitsmittel, sprich Produktionsmaschinen aller Art. Dies gipfelte Anfang der 80iger dieses Jahrhundert in einer regelrechten Automationseuphorie der Unternehmer. Die Tendenz zur Automation weiterer Produktionsprozesse hält an, aber man ist nüchterner geworden. (Das neue Schlagwort lautet „Autonomation“) Die rein technologische Entwicklung stieß an

Grenzen, und mit ihr die dadurch mögliche Steigerung der Mehrwertrate. Im Zeichen chronischer Überakkumulation von Kapital und – dadurch bedingt – niedriger Profitraten, versuchten die Akteure, der ungenügenden Verwertung von anderer Seite beizukommen: den gebenedeiten Markt wollen sie nun auch in die Betriebe holen. Durch Freiräume nicht zu mehr hierarchischer Organisation, sondern zu mehr effektiver Organisation und Selbstzucht. Der Kabarettist Jonas sprach mal von der Selbstbeherrschung als elementarer Form des Faschismus. Da ist was dran! Wenn heute von Freiräumen und Selbstbestimmung in der Arbeit die Rede ist, dann meint das zunächst immer die Freiheit zur Konkurrenz. Die Lohnabhängigen sollen sich stärker mit den Marktstrategien ihrer Betriebe identifizieren und sie sollen untereinander bis in die Betriebe hinein durch größeres Leistungsangebot konkurrieren. Man verspricht sich davon dreierlei:

- das Aufbrechen jedes organisierten sozialen Widerstands in den Unternehmen
- die absolute Herrschaft von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt
- und last but not least, als Folge davon, die Dursetzung eines "natürlichen" Preises für die Ware Arbeitskraft, was die Möglichkeit mit einschließt, daß dieser Preis die Reproduktionskosten für die VerkäuferInnen von Ware Arbeitskraft nicht mehr abdeckt.

Welche Auswirkungen diese heute schon sehr realen Tendenzen auf das gesamte soziale Gefüge in hochentwickelten Ländern wie Deutschland hat, dürfen wir uns ausmalen. Besser jedoch als düstere Zukunftsvisionen ist die Kritik dessen, was sich heute bereits abspielt.

Meiner Meinung nach bedeutet die "neue gesellschaftliche Betriebsweise" nichts anderes als die Durchsetzung einer ungehemmten Konkurrenz, die nun auch die VerkäuferInnen von Ware Arbeitskraft mit erfaßt. Das ist nicht die einfache Wiederbelebung des Frühkapitalismus, weil die Erfolge der ArbeiterInnenbewegung zu sozialen Verhältnissen führte, in denen sich erhebliche Teile der Lohnabhängigen tatsächlich als gleiche WarenbesitzerInnen vorkommen können. An dem Weiterbestand von Ausbeutung und Herrschaft im unmittelbaren Produktionsprozeß ändert diese Sorte Freiheit und Selbstbestimmung nichts. Mehr noch, durch sie kann Ausbeutung und Herrschaft überhaupt nur noch fortbestehen.

IV.

Für mich bleiben die neuesten kapitalistischen Entwicklungen trotz aller Bedrückung auch unter einem emanzipatorischen Gesichtswinkel widersprüchlich. Es könnte sein, daß die lohnabhängigen Individuen in diesem neuen marktvermittelten Vergesellschaftungsschub überhaupt erst jene Fähigkeiten entwickeln, die sie zu potentiellen KommunistInnen machen. Kommunismus kann schließlich erst dort greifen, wo die Individuen "kreativ, eigenverantwortlich und verantwortungsbewußt" handeln.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei betont, daß unter diesem „potentiellen Kommunismus“ keineswegs ein Automatismus verstanden werden soll, der etwa als spontanes Abfallprodukt von Wertrevolutionen eintritt. Kommunistisches Denken kann nur durch Kritik des Kapitalverhältnisses entstehen, aber kommunistisches Denken kann sich auch nicht auf die Fähigkeit zur Kritik beschränken. Es umfaßt immer auch all jene Fähigkeiten, die Menschen sich aneignen müssen, um beispielweise ohne Kommando über fremde Arbeit gesellschaftlich produzieren zu können. Und dazu zählen sowohl fachliche, wie soziale Fähigkeiten (fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten über den Umgang mit moderner Technik, soziale Fähigkeiten zur Kommunikation usw.).

Heute sind die Subjekte geprägt durch die Erfahrung der Lohnabhängigkeit und des Taylorismus. D. h. sie sind beispielsweise zugerichtet auf einen hochgradig arbeitsteiligen Arbeitsprozeß, in dem sie gesagt bekommen wie sie ihre oft entsetzlich Körper und Geist tötenden Teilarbeiten auszuführen haben.

Historisch besiegelt durch den Verlust an Verfügung über die Produktionsmittel, hat der Taylorismus die Unterwerfung unter eine geradezu militärische Organisation der industriellen Arbeit in der 2. Enteignung vollendet. Im Resultat produziert der Kapitalismus BesitzerInnen von Ware Arbeitskraft, die jedes Selbstbewußtsein der unmittelbaren ProduzentInnen zu selbstbestimmter gesellschaftlicher Reproduktion eingebüßt haben. Die höchste Form von Selbstbewußtsein der so zugerichteten ist das gewerkschaftliche. Es ist der Stolz des Lohnarbeiters, Lohnarbeiter zu sein und dafür Anerkennung in Form eines „gerechten Lohnes“ zu verlangen.

Die Kehrseite dieses Selbstbewußtseins verlangt „fähiges“ Management und „fähige“ Politik. Das Management ist zuständig für den Erfolg des Unternehmens, die Politik zuständig für den Erfolg der „Nation“ oder des „Standorts Deutschland“. Betriebsräte und Gewerkschaften mischen sich in diese Zuständigkeiten ein, wenn sie Unfähigkeit ausmachen. Der Anspruch, Management und Politik abzuschaffen besteht nicht. Alle Schuster sollen bei ihren Leisten bleiben.

Diese fein zugerichtete soziale Arbeitsteilung gerät nun ins Wanken, weil ihre Basis erschüttert wird: die durch Taylorismus geprägte Lohnarbeit.

Das Management hat den allgemein akzeptierten Status quo aufgekündigt und verlangt von LohnarbeiterInnen unternehmerisches Denken und Handeln. Das bleibt im Gegensatz zu früher kein Apell an Individuen, sondern wird institutionalisiert in einer sich verändernden formellen Organisation des Betriebes. Die Beschäftigung mit Kosten, Qualität, Analyse von wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten etc., wird zum Bestandteil der normalen kapitalistischen Arbeit, die Beschäftigung selbst Aufgabe von Gruppen, die solche Fragen zu diskutieren haben und zu „verwertbaren“ Ergebnissen kommen müssen. Das ganze geht in vielen Unternehmen einher mit einer Verflachung der Hierarchie. Damit wird systemimmanent ein Teil des Managements überflüssig gemacht, daß bisher als unbedingt notwendig erschien. Weil es keine kommunistische Opposition gibt, bleibt dieser „ungeheuerliche“ Vorgang, daß im Kapitalismus ein Teil des Kommandos über fremde Arbeit von den obersten Kommandeuren selbst abgeschafft wird unkommentiert, ungenutzt und unbegriffen.

(Mensch könnte doch auch auf den Trichter kommen, daß alles Management überflüssig ist ??!!!)

Engels sagte in seinem Aufsatz über die Autorität sinngemäß:

Wenn Du die Fabrik betrittst, laß alle Autonomie fahren dahin! In der „fraktalen Fabrik“ sollen nun relativ autonome Abteilungen und „Kollektive“ gebildet werden. Wie kann das zusammengehen?

Wenn das Management die Lohnabhängigen selbst zu kleinen Managern machen will, so zeigt das nur, daß deren Entmündigung und Unterwerfung eine Form angenommen hatte, die mit der weiteren Entwicklung der Produktivkräfte und damit erfolgreicher Verwertung unvereinbar geworden ist. Es ist zugleich das kapitalistische Eingeständnis, daß der Mensch die wichtigste Produktivkraft ist! Wurde der Mensch über Jahrzehnte zum bloßen Anhängels von Maschinerie (Technik) degradiert, die Werkstatt von jeder geistigen Arbeit „befreit“, so hat Technik jetzt einen Zustand erreicht, in dem die „empfindliche“ und vielseitige Maschinerie nur noch profitabel eingesetzt werden kann, wenn der Umgang damit durch Kenntnis und Verständnis begleitet wird. (Beispiel: CNC-Drehautomat und Einzweck-Drehautomat aber auch große Produktionsanlagen)

Wenn nun die auf Ausführung kommandierter Teilarbeiten dressierten Individuen plötzlich ihre Arbeit als Gruppe betriebswirtschaftlich reflektieren sollen, um Produktivitätspotentiale auszuschöpfen, an die das Management nicht herankommt, so ist das ebenfalls ein „ungeheurerlicher“ Vorgang, über dessen Tragweite wir heute allenfalls spekulieren können. Von den TeilarbeiterInnen der Gruppe wird die Fähigkeit erwartet und verlangt, daß sie sich in einer Gruppe, also „öffentlich“ zu Wort melden und zielgerichtet diskutieren. Eine Fähigkeit, die sie bis dato allenfalls in einer politischen oder gewerkschaftlichen Gruppe lernen konnten – wir wissen wie mühsam und nicht immer sehr erfolgreich.

Die Frage ist einfach, wie die Kritik an diesen Veränderungen zu führen ist, um eine radikale Systemopposition wieder aufbauen zu können. Die bloße Enthüllung dessen, was die Kapitalisten bezwecken, reicht jedenfalls nicht aus. Denn es ist nicht ausgemacht, daß das, was sie bezwecken und das, was dabei herauskommt ein und dasselbe ist. Die Hauptgefahr für unsere Reflexion dieser Veränderungen besteht aber darin, daß wir nur vom Standpunkt der alten „sozialen Arbeitsteilung“ aus kritisieren und keinen Milimeter über das „sympathische“ aber hilf- und perspektivlose LohnarbeiterInnenbewußtsein hinausgelangen. Es würde auch nicht helfen, dieses zum Untergang verurteilte Selbstbewußtsein der Lohnabhängigen irgendwie erneut an „Kommunismus“ anbinden zu wollen. Die bloße Verteidigungsposition des bestehenden Status quo ist von vornherein zum Scheitern verurteilt, schon weil das Management da nicht mitspielen will und kann. Das Scheitern dieser Versuche übrigens augenscheinliche Realität, wohin wir auch schauen.

Die radikale Kritik und eine daraus vielleicht erneut entstehende systemüberwindende Handlungsperspektive wird sich nur behaupten oder erneut entwickeln können, wenn es gelingt, die Widersprüchlichkeit der angesprochenen Veränderungen zu verstehen und zu nutzen, also an ihnen anzusetzen!