

Die Person als Leistungskraft

Anerkennungspolitiken in Organisationen

In der Arbeitsgesellschaft gründet Anerkennung wesentlich auf Arbeit. Das erscheint heute in unserer Kultur als trivial, ist historisch betrachtet jedoch hoch voraussetzungsvoll. Denn erst seit dem Durchbruch des protestantischen Arbeitsethos, wie es von Weber beschrieben wurde, wird soziale Anerkennung wesentlich an Arbeit gebunden. Der Erfolg in der Arbeit ist damit zentral für gelingende gesellschaftliche Anerkennung und das damit verbundene Selbstwertgefühl. Um das Verhältnis zwischen Arbeit und Anerkennung theoretisch zu erschließen, knüpfen wir im Folgenden an die sozialphilosophische Theorie der Anerkennung von Axel Honneth¹ an, geben ihr allerdings eine soziologische Wendung.² Menschen sind Honneth zufolge in ihrem Selbstverhältnis und in ihrer Identitätsentwicklung auf die Erfahrung von Anerkennung angewiesen, die im Lichte gesellschaftlicher Normstrukturen und Wertigkeitsordnungen³ erwiesen, vorenthalten und beansprucht werden kann. Honneth⁴ unterscheidet mit Bezug auf Hegel zwischen Anerkennung durch Liebe, durch Rechte und durch Solidarität. Gelingende Anerkennung durch Liebe (vor allem in der Kindheit) legt das Fundament für selbstgewisses Vertrauen in die Authentizität und Legitimität der je eigenen Bedürfnisse und Gefühle. Durch Verleihung von Rechten erkennen die Gesellschaftsmitglieder ihre jeweiligen Sphären individueller Freiheit an. Rechte vermitteln Selbstachtung im Sinne legitimer Ansprüche der Individuen, moralischer Zurechnungsfähigkeit und der Fähigkeit vernünftiger moralischer Abwägung. Solidarität bezieht sich auf die Anerkennung spezifischer Beiträge einer Person zu den Zielen der Gesellschaft oder einer Gemeinschaft. Sie stiftet Gefühle der Selbstwertschätzung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen.

Anerkennungsverhältnisse haben zwei Seiten. Sie verbinden auf eine durchaus widersprüchliche Weise eine Ermöglichungs- und eine Begrenzungsseite. Sie fördern Selbstwertgefühl und Identität, sie begrenzen und steuern diese jedoch zugleich.⁵ Da zwischen Ich-Identität und Anerkennungserfahrung ein spannungsreiches Verhältnis besteht, weil sich das Subjekt in ein Verhältnis zu differierenden und oftmals konfligierenden Kriterien der Anerkennung durch andere und damit zu wider-

1 Honneth 1994.

2 Vgl. Holtgrewe et al. 2000 b; Voswinkel 2001; Wagner 2004.

3 Boltanski, Thévenot 2007.

4 Honneth 1994; Honneth 1997.

5 Wagner 2004.

sprüchlichen Anerkennungserfahrungen setzen muss und weil es für seine (abweichende) Identität Anerkennung einfordert, entwickelt sich ein Kampf um Anerkennung von Individuen und Kollektiven.

In der Sphäre der Erwerbsarbeit, die im Zentrum unseres Beitrags steht, bezieht sich Anerkennung zunächst auf Arbeitskompetenz und Arbeitsleistung, aber als Solidaritätsbezeugung auch auf Zugehörigkeit, Professionsnormen und Produzentenstolz. Im Honneth'schen Schema ist sie in erster Linie auf die Anerkennung schätzenswerter Leistungen bezogen. In Arbeit und Organisation spielt jedoch auch die rechtliche Anerkennung, also der Status der Beschäftigten als Arbeitsbürger mit Partizipationsmöglichkeiten, eine Rolle. Das Anerkennungsverhältnis Liebe nimmt in Organisationen die Form der Anerkennung von Bedürfnissen und Wünschen an, Anerkennungserwartungen richten sich auch auf die Persönlichkeit der Arbeitenden.⁶

Dieser Variante einer positiven Entfaltung sozialer Anerkennungschancen in der Arbeit und durch Arbeit stehen jedoch vielfältige Entfremdungs- und Missachtungserfahrungen gegenüber, die die Arbeitenden in der kapitalistischen Erwerbssphäre machen. Weder Unternehmen als Arbeitsorganisationen noch die Interaktionen, die in ihnen stattfinden, haben primär die Selbstverwirklichung ihrer Mitglieder zum Ziel. Vielmehr konstituieren Beschäftigungsverhältnisse organisationsspezifische Handlungssphären, in denen die Mitglieder der Organisation im Tausch gegen Entlohnung gewisse Einschränkungen und Missachtungen ihrer Bedürfnisse und ihrer Autonomie akzeptieren: hierarchische Unterordnung, Beschränkungen der Kommunikation und der Bewegungsfreiheit usw. So gesehen werden in Organisationen also immer auch Beziehungen der Missachtung und der asymmetrischen Anerkennung institutionalisiert. Die sich aus der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen ergebenden Spannungen bilanziert Kotthoff:

»Auch wenn der primäre Zweck des Betriebes nicht Anerkennung, sondern Geldvermehrung ist, so ist er doch immer dann, wenn das Geldvermehrten zu einer Dauerveranstaltung werden soll, auf Anerkennungsbeziehungen angewiesen. Daher geht es im Betrieb nicht um den Primat von Anerkennungsverhältnissen, sondern um einen Kompromiss, um ein gegenseitiges ›Sichaushalten‹ der beiden prinzipiell widersprüchlichen Welten des Geldes und der Moral. Diese Ambivalenz der Behandlung der Arbeitnehmer als Ware und als Nicht-Ware ist nach keiner Seite hin einseitig auflösbar. Das Management steht in einer paradoxen Situation: Es muss Anerkennungsbeziehungen zugleich fördern und begrenzen. Nur in dieser prekären Mixtur ist Anerkennung im Betrieb denkbar. Dieses Doppelgesicht des Betriebes auszutarieren ist Aufgabe jeder industriesoziologischen Anerkennungstheorie.«⁷

Das Amalgam von Missachtung und Anerkennung geht in die Formierung arbeitsbezogener Identitäten ein. Deshalb kann gerade das Streben nach Anerkennung zur Steuerung, Kontrolle, gar zur Manipulation der Mitglieder durch die Organisation genutzt werden. Ohne die moralische Ausbeutbarkeit der Anerkennungsbedürftigkeit der Mitglieder würden Organisationen nur genau die »Arbeitsleistungen [erhalten], die technisch oder organisatorisch hinreichend kontrollierbar sind.«⁸ Alle

6 Senghaas-Knobloch, Nagler 2000.

7 Kotthoff 2000, S. 34.

8 Deutschmann 2002, S. 140.

nichtstandardisierbaren Überschussleistungen »können letztlich nicht erzwungen, sondern nur ›freiwillig‹ nach Maßgabe entsprechender Gegenleistungen der Unternehmerseite erbracht werden«. ⁹ Unter dem Stichwort »Autoritätsbindung« hat Popitz ¹⁰ gezeigt, dass gewährte Anerkennung vor allem dann zum wesentlichen Bindungs- und Lenkungsmittel von Organisationen werden kann, wenn die Mitglieder die Organisationsziele zur Grundlage ihrer Identität machen oder wenn die Anerkennung ihrer Vorgesetzten und ihrer Kollegen zur zentralen Größe ihrer Selbstanerkennung wird. Unter diesen Bedingungen kann das stets prekäre Transformationsproblem, das Deutschmann anspricht, durch das gelöst werden, was Weber als freudige, »gutwillige Pflichterfüllung« ¹¹ beschrieben hat. Weil Anerkennung jedoch in sich spannungsreich ist und Anerkennungsbeziehungen ebenso vielfältig wie widersprüchlich sind, geht das Streben nach Anerkennung auch in Arbeitsverhältnissen nicht bzw. nicht notwendig in der Erzeugung von Konformität und Unterordnung auf.

»Erwartungserfüllung kann ein Schulterklopfen von der Chefin einbringen, muß es aber nicht. In der Arbeit eigene Akzente zu setzen, sich auf die beispielsweise technisch-sachlichen oder auch ästhetischen Kriterien guter Arbeit zu beziehen, kann dem Selbstwertgefühl der Arbeitenden förderlicher sein. Bezugspunkt für Anerkennung in der Arbeit ist also nicht nur die Organisation. Lokale oder auch professionelle und quasi-professionelle communities, vergangene oder zukünftig-antizipierte oder imaginierte Gemeinschaften und Publika in und außerhalb der Organisation können Anerkennung komplementär oder kompensatorisch vermitteln.« ¹²

Neben den expliziten Formen der Anerkennung sind Anerkennungsverhältnisse auch implizit in vielfältige organisatorische Strukturen eingelassen. So beruhen Arbeitsverträge auf der Vorstellung, sich wechselseitig als Vertragspartner jenseits der Herr/Knecht-Konstellation anzuerkennen. Unterschiedliche Formen der Kontrolle und Steuerung wie hierarchische Anweisungen, marktförmige Anreizstrukturen oder »kommunikatives Management« erkennen die Tatsache an und/oder missachten, dass Organisationsmitglieder über Entscheidungsspielräume, Freiheitsgrade und kreative Potenziale verfügen. ¹³ Diese Aufzählung zeigt: Es gibt vielfältige und spannungsreiche Wechselwirkungen zwischen der organisationalen Anerkennung und den Anerkennungsansprüchen der Organisationsmitglieder.

In unserem Beitrag diskutieren wir die These, dass der aktuelle Wandel von Organisationsstrukturen und Arbeitsverhältnissen (1) zu veränderten Formen der Anerkennungspolitik in Organisationen führt (2). Ziel der Anerkennungspolitik ist es nicht, die Verunsicherung über Regeln, Stabilität und Erwartbarkeit von Anerkennung gänzlich aufzulösen, wohl aber mit den Mitteln formaler Organisation abzufedern. Auf der Grundlage eigener empirischer Forschungsarbeiten zeigen wir, dass bei der Wiedergewinnung destabilisierter Anerkennungsverhältnisse die Re-Objek-

9 Ebd., S. 142.

10 Popitz 1987; Popitz 1992, S. 104.

11 Weber 1980 [1922], S. 583.

12 Holtgrewe 2006, S. 111.

13 Ebd., S. 108.

tivierung der Anerkennung eine wichtige Rolle spielt (3). Diese organisatorische Reaktion auf die Verunsicherung von Anerkennungserwartungen und -ansprüchen führt jedoch gleichzeitig zu einer spannungsreichen Engführung organisational angebotener Anerkennungsformen, die auf Seiten der Mitglieder eine Spirale von Hoffnung und Enttäuschung in Gang setzen kann (4). Der Beitrag schließt mit einem diagnostischen Fazit (5).

1. Anerkennung im Strukturwandel der Arbeit

Aktuell beobachten wir einen einschneidenden Wandel in der Arbeitswelt, der Folgen für die Bedingung der Möglichkeit arbeitsbezogener Anerkennung hat. Im Gefolge des Bedeutungsverlusts des Fordismus führen vor allem die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen, die steigende Volatilität von Märkten, insbesondere der Finanzmärkte, und die Rekommodifizierung von Beschäftigungsverhältnissen dazu, dass langfristige Strukturen, Standards sowie Verpflichtungs- und Reziprozitätsbeziehungen in Organisationen instabiler werden oder sich gar auflösen. Beschleunigte Wechsel von Vorgesetzten und Neuzusammensetzungen von Teams sind die Folge permanenter Reorganisationen und bringen für die Beschäftigten immer neue Bewährungsproben mit sich. Reziprozitätsbeziehungen von Leistung und Gegenleistung bleiben fragil oder stehen unter Vorbehalt. Flache Hierarchien verringern Aufstiegschancen und verunsichern Karrierepfade und erwartbare Aufstiegsketten. Die »Projektivierung« von Organisationen schafft unter günstigen Bedingungen alternative Entwicklungsmöglichkeiten, kann aber auch eine Sequenz wiederkehrender Bewährungszwänge ohne die Selbstverständlichkeit der Speicherung vergangener Leistungen begründen. Mit der Internationalisierung der großen Konzerne einerseits, der Dezentralisierung der Leitungsfunktionen andererseits werden die Akteure auf Seiten des Managements ungreifbarer, verliert die Organisation ihre Adressierbarkeit.

Wir haben es insgesamt mit einer Erosion der auf Statusbezügen beruhenden Regulierung der Arbeitsverhältnisse zu tun, ein Prozess, den wir mit der Formel »Von der Würdigung zur Bewunderung« anerkennungstheoretisch zu fassen versucht haben:¹⁴ Eine auf Zugehörigkeit und sozialer Reziprozität basierende Form der Anerkennung, die sich als Wertschätzung des Leistungsbeitrags der Arbeitenden in relativer Beschäftigungsstabilität, Senioritätsregeln und sozialstaatlicher Absicherung ausdrückt, verliert an Gewicht gegenüber einer Anerkennungsform, die herausragenden Leistungen und vor allem Markterfolgen zuteil wird. Dieser Entwicklung liegen strukturell die Destabilisierung und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen, der Fortschritt der Vermarktlichung von Organisationen¹⁵ und Modifikationen des Berufsverständnisses¹⁶ zugrunde. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Veränderungen der Bewährungsproben in der Arbeit, die nicht mehr

14 Voswinkel 2002; Wagner 2004.

15 Sauer 2010.

16 Kraus 2006.

vorwiegend im Erwerb und der Ausfüllung einer klar definierten Berufsrolle ihren Kern haben, sondern sich auf subjektive, situationsabhängige oder an kontingente Markterfolge gekoppelte Elemente beziehen.¹⁷

Diese Entwicklungen führen zur Verunsicherung von Anerkennungsbeziehungen, -erfahrungen und -erwartungen der Beschäftigten in den Unternehmen. Hieraus resultieren vielfältige Motivationsprobleme, Identitätskrisen und psychische Beeinträchtigungen, die immer wieder mit großer Öffentlichkeitswirkung von verschiedenen Studien diagnostiziert werden. So identifizieren die jährlich durchgeführten Gallup-Befragungen im Jahre 2010 in Deutschland einen Anteil von ca. 21 Prozent der Beschäftigten, die »innerlich gekündigt« haben, sich also nicht mehr mit dem Betrieb identifizieren, und von 66 Prozent, die nur eine geringe emotionale Bindung ans Unternehmen besitzen. Dadurch, so die drohende Schlussfolgerung, entstehe ein volkswirtschaftlicher Schaden zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro.¹⁸

Wie immer man den wissenschaftlichen Wert derartiger Befragungen beurteilt, so ist doch offenkundig, dass das Motivations- und Identifikationsdefizit zum Thema geworden ist und der Frage der (fehlenden) Anerkennung in der Arbeit in steigendem Maße Bedeutung beigemessen wird. Hierauf reagieren die anerkennungspolitischen Maßnahmen in den Organisationen. So sehr Organisationen auf der einen Seite den Prozess der Flexibilisierung, der Vermarktlichung bzw. Rekommodifizierung und der Rücknahme kollektiver Regelungen zugunsten einer Individualisierung vorantreiben und damit zur Brüchigkeit der Strukturfundamente von Anerkennung in der Arbeit beitragen, so sehr sind sie doch auch mit den Konsequenzen für die Effizienz der Arbeit und die Motivation der Beschäftigten konfrontiert.

2. Anerkennungspolitiken in Organisationen – eine empirische Untersuchung

Vor diesem Hintergrund haben wir in den Jahren 2008 und 2009 im Rahmen des von der VW-Stiftung geförderten Projektverbunds zum »Strukturwandel der Anerkennung im 21. Jahrhundert« des Instituts für Sozialforschung Frankfurt a. M. und der Universität Bielefeld¹⁹ die Anerkennungspolitik von Organisationen empirisch untersucht. Wir haben offene, leitfadengestützte Experteninterviews mit Personalverantwortlichen und Betriebs- beziehungsweise Personalratsmitgliedern in 16 Organisationen sehr unterschiedlicher Art und Branchenzugehörigkeit geführt: Das Spektrum reicht von einem Automobilkonzern und einem Technologieunternehmen über ein Bankhaus, eine Biolebensmittelkette, zwei IT-Dienstleister und ein Zeitarbeitsunternehmen bis zu einem Energieversorger, einem Klinikkonzern und einem Bundesministerium. In den Experteninterviews waren Themenfelder im Leitfaden

17 Faßauer 2008.

18 Pressemitteilung der Gallup Consulting »Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt« vom 9. Februar 2011 und Pressegespräch Engagement Index Deutschland 2010. <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx> (Zugriff vom 10.10.2012).

19 Ergebnisse dieses Projektverbunds werden veröffentlicht in Honneth et al. 2012.

vorgegeben, die Interviewpartnerinnen und -partner waren aber angehalten, ihre Erfahrungen, Problemperspektiven und Relevanzsetzungen ins Zentrum des Interviews zu rücken. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und codiert, inhaltsanalytisch ausgewertet und im Hinblick auf wiederkehrende Themen und Problemfelder verglichen. Die folgende Darstellung hebt einige Ergebnisse hervor, wobei auf die detaillierte Darstellung von Differenzierungen und von Besonderheiten einzelner Organisationen aus Platzgründen verzichtet wird.

Die Maßnahmen der Anerkennungspolitik, die wir in den Organisationen als Antworten auf die beschriebenen Probleme gefunden haben, bestehen keineswegs darin, die Unsicherheiten aufzulösen und die Grundlagen der erodierenden Anerkennungsinstitutionen wiederherzustellen, zumal die Verarbeitung der Ungewissheit in Bezug auf die Anerkennung eine Mobilisierung der Beschäftigten im Streben nach Anerkennung hervorrufen kann, die nicht nur anomische und demotivierende, sondern auch motivierende und aktivierende Handlungsweisen zur Folge haben kann. Die Verunsicherung soll vielmehr in eine »lebbare« oder »aushaltbare« Form gebracht werden. Dabei brechen sich die anerkennungspolitischen Maßnahmen allerdings nicht zuletzt an Dilemmata und Paradoxien, die wir im Folgenden weiter ausführen.

3. Re-Objektivierung der Anerkennung

Sowohl die marxistische Theorie als auch die Luhmann'sche Systemtheorie gehen zunächst von einer Trennung von Arbeitskraft bzw. Mitgliedsrolle und Person aus. In der Terminologie der Systemtheorie werden Beschäftigte als Mitglieder bzw. als Angestellte Teil der Organisation. Die Mitgliedsrolle trennt zwischen dem »Teil« der Person, der auf Basis des Mitgliedschafts- bzw. Arbeitsvertrags zur Befolgung organisationaler Entscheidungen und Anordnungen verpflichtet ist, und dem »Teil«, der legitimerweise außerhalb der Organisation verbleibt. In der marxistischen Konzeption vermietet der Beschäftigte seine Arbeitskraft an die Organisation, nicht sich als ganze Person. Da jedoch die Arbeitskraft nicht von der Person zu trennen ist, weil sie nicht am Werkstor abgegeben oder bis zum Ende der Arbeitszeit in den Modus des Wartens versetzt werden kann, werden Personen in Organisationen in doppelter Weise inkludiert: als Arbeitskraft bzw. Mitglied *und* als Person. Die persönliche Identität ist gleichsam Insasse der Mitgliedsrolle. Deshalb hält sich die Persönlichkeit eben immer auch in der Organisation auf. So wird die Organisation zu einem Teil der Lebenswelt der Beschäftigten, und die Lebenswelt ragt in die Organisation hinein.

Organisationen nutzen diese doppelte Inklusion, indem sie die Personalität der Beschäftigten zugleich nutzen und ausblenden. Im Fordismus dominiert ein Leitbild, demzufolge Personalität und Subjektivität als Störfaktoren möglichst auszuschließen und zu kontrollieren sind. Im Taylorismus bedeutet das intensivierete Arbeitszerlegung und Trennung von Planung und Ausführung; durch die Optimierung und Rationalisierung eines technisch-funktional verstandenen Arbeitsablaufs soll die Unabhängigkeit der Organisationen von den breiteren Kompetenzen und den per-

sonalen Eigenschaften der Beschäftigten gewährleistet werden. Zugleich sind diese jedoch notwendig, um die immer wieder mangelhafte Umsetzung der tayloristischen Zielsetzung in der Realität zu kompensieren. Lebensweltliche Elemente wurden in den Hochzeiten des Fordismus in Betriebsfeiern und Jubilarehrungen und in Formen der Anerkennung und Rücksichtnahme auf das Persönliche erkennbar, so dass gerade in dieser Zeit von einer betrieblichen Lebenswelt²⁰ und einer »betrieblichen Sozialordnung«²¹ gesprochen werden kann. Während auf kollektiver Ebene (der Tarif- und Interessenvertretungsbeziehungen) ein kollektiver Subjektstatus der Arbeit als Verhandlungs- und Regulierungspartnerin anerkannt war, wurde der einzelne Beschäftigte als ein bedürftiges »Selbst« betrachtet, dem eine bestimmte Würdigung angemessen wäre. Formale Inklusion in der Mitgliedsrolle wurde ergänzt um informale Inklusion durch Nutzung personaler Eigenschaften und Würdigung treuer Zugehörigkeit.

In der gegenwärtigen Arbeitswelt wird demgegenüber von den Beschäftigten *erwartet*, dass sie ihre Subjektivität in die Arbeit einbringen. Organisationen fordern und fördern die Subjektivität ihrer Beschäftigten, und es ist auf der Ebene normativer Erwartungen nicht gern gesehen, dass sie als pflichtbewusste Arbeitnehmer schlicht auf Anweisungen warten. Die Inklusion ist nunmehr auch formal eine doppelte. Unter diesen Umständen müssen Organisationen aber auch anders mit den Anerkennungsbedürfnissen umgehen, die Beschäftigte aufgrund ihrer Subjektivität und ihrer persönlichen Eigenschaften entwickeln. Ihnen gerecht zu werden kann die Motivation der Beschäftigten anreizen. Sie muss aber in die Bahnen gelenkt werden, die den Zielen der Organisation entsprechen. Die Kehrseite einer Motivations- ist daher immer eine Demotivationspolitik, denn die Beschäftigten müssen demotiviert werden, eigensinnig zu handeln und eigensinnige Ziele zu verfolgen. Motivierung geht daher mit Steuerung Hand in Hand. Die Anerkennung muss in regelgeleitete Verfahren zur Verteilung von Anerkennung übersetzt werden, weil Organisationen es mit Mitgliederkollektiven zu tun haben. Diese beiden Erfordernisse der Regulierung von Anerkennung – die vertikale der Abstimmung mit den Organisationszielen und -strategien und die horizontale der Verteilung von Anerkennung – legen eine Politik der Objektivierung und Standardisierung von Anerkennung in Organisationen nahe. Die formal doppelte Inklusion macht die Anerkennung von Subjektivität notwendig. Dies bringt jedoch im Rahmen formaler Organisationen, in denen die Trennung von Mitgliedsrolle und Person zugleich aufrechterhalten und überwunden werden muss, die Formalisierung und Objektivierung der subjektivierten Anerkennungsverhältnisse mit sich.

Unsere Experteninterviews in den untersuchten Organisationen bestätigen, dass diese versuchen (und gar nicht umhin kommen), die Anerkennungsbedürfnisse und die Anerkennungsunsicherheit ihrer Beschäftigten mit den organisationstypischen Mitteln der Objektivierung und Standardisierung zu bearbeiten. Das bedeutet unter anderem:

20 Volmerg et al. 1986.

21 Kotthoff 2005.

- Anerkennungskommunikationen werden zugleich gefördert und formalisiert,
- Anerkennung wird als Beurteilung verstanden,
- Anerkennung wird in die Sprache von Rechenhaftigkeit und Rankings überführt und
- der Marktbezug von Anerkennung wird durch organisationale Rechtfertigungskriterien begrenzt.

3.1 Förderung und Formalisierung sprachlicher Anerkennung

Die Verunsicherung und Destabilisierung der positionalen Anerkennung soll durch die Kommunikation von Anerkennung kompensiert werden. Deshalb werden Vorgesetzte dazu angehalten, Anerkennung und Kritik angemessen zu vermitteln. Dieses Ziel der Organisationsmanager stößt jedoch in der Regel auf eine gering entwickelte Kommunikationskultur der Anerkennung nach dem Motto: »Nicht geschimpft ist Lob genug.«²² Die Äußerung von Lob und Kritik, so eine durchgehende Klage unserer Interviewpartnerinnen und -partner, ist abhängig von den persönlichen Fähigkeiten und Bereitschaften der Vorgesetzten sowie von den wechselnden und alltagsweltlichen Arbeitssituationen und Gesprächsgelegenheiten. Deshalb treffen Organisationen Vorkehrungen, mit denen die kommunikativen Anerkennungskompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeitern gefördert und verstetigt werden sollen. Schulungen in der gesamten Organisation sollen bestimmte Kriterien und formale Verfahrensstandards für Anerkennungsgespräche transferieren und implementieren. Ja, es werden sogar zeitliche Rhythmen vorgegeben und ihre Einhaltung kontrolliert. Der übliche Mindeststandard liegt bei einem Mitarbeitergespräch pro Jahr. Leitfäden geben Anleitungen für Aufbau und Art der Gesprächsführung. Ergebnisse sollen dokumentiert (und von beiden Seiten unterschrieben) werden.

Der Personalleiter eines Energieversorgungsunternehmens formulierte es so:

»Da wir sicherstellen wollen als Personal, als Arbeitgeber, dass alle Mitarbeiter in der gleichen Form Lob und Anerkennung und Kritik erhalten, haben wir uns entschlossen, da einen formellen Weg zu gehen und ein System einzuführen, ein Leistungs- und Beurteilungssystem, das ganz konkret auf Gespräche abstellt. Drei Gespräche, die im Jahr stattfinden und wo nach formellen Kriterien Führungskräfte [...] Beschäftigte beurteilen nach vorgegebenen Kriterien. Also wir haben mal [...] eine ganz konkrete Vorgabe gemacht, was wie zu beurteilen ist und wie Gesprächsführungen durchzuführen sind und damit auch mit Lob und Anerkennung formell umzugehen ist. Das haben wir deswegen gemacht, weil uns das Thema Gespräche, Mitarbeiterführung zu kurz gekommen ist und wir ja definitiv sicherstellen wollten, dass nach gleichen Leitlinien, nach gleichen Leitbildern das Thema Lob und Anerkennung gelebt wird, und deswegen diese formelle Einrichtung.«

- 22 »Beurteilung von Mitarbeitern: Nicht geschimpft ist genug gelobt. Interview: B. Sommerhoff: Martina Perreng vom DGB erklärt, wie sich gute Leistung messen lässt – und Chefs dafür Anerkennung aussprechen sollten«, in *Süddeutsche Zeitung* vom 27.09.2009. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/beurteilung-von-mitarbeitern-nicht-geschimpft-ist-genug-gelobt-1.45138> (Zugriff vom 28.05.2012).

Für die Beschäftigten liegt in dieser Herangehensweise immerhin die Gewähr, dass tatsächlich mit ihnen geredet wird. In diesem Sinne äußert sich auch der Betriebsratsvorsitzende des Energieversorgers zustimmend:

»Früher musste der sich gar nicht mit mir unterhalten, heute muss er es. Das wird von vielen Mitarbeitern auch ausgenutzt, um mal zu sagen: So, sehe ich aber völlig anders, was erzählen Sie denn hier, was da hier meine Aufgabe ist und wie ich das so mache, das liegt doch da und da dran. Da ist Bewegung reingekommen, ja. Also dass da nicht jedes Gespräch toll gelaufen ist, das ist schon klar.«

Die Erweiterung des Adressatenkreises der Anerkennungskommunikationen impliziert eine »organisierte« Anerkennungskommunikation, die sich auf diejenigen Leistungen konzentrieren muss, die Organisationen im Rahmen der Beziehung zu ihren Mitgliedern zu bieten haben: *Entgelt* und *Karriere* bzw. Entwicklungsmöglichkeiten. Daher werden viele Mitarbeiter- mit Zielvereinbarungsgesprächen gekoppelt, die wiederum mit Entgelt- und Prämienfragen verknüpft sind.

Neben dem Entgelt sind es die Karriere und die Förderung, die der Einzelne für seine Entwicklung im Unternehmen erwartet. Mitarbeitergespräche sind daher zu einem großen Teil Entwicklungsgespräche. Auf der einen Seite wird Anerkennung damit zu dem, was im Organisationskontext das »Handfeste« ist, sie geht über das Gespräch hinaus, wird mehr als »Kommunikation«. Zugleich aber wird sie ihres subjektbezogenen, die Person involvierenden Charakters entleert.

Und wenn etwa ein großer deutscher Konzern seine Unternehmensphilosophie unter das Motto EFA (Entwickeln – Fördern – Anerkennen) stellt, so zeigt bereits der Blick in den Text des Konzepts, dass das Thema »Anerkennung« in den Hintergrund tritt und ganz im Sinne von Entwicklung und Förderung der Person als Leistungskraft verstanden wird.

Die Ziele der EFA-Gespräche werden folgendermaßen charakterisiert: »Analyse der Zielerreichung, Feedback aus der EFA-Runde zu Potenzial, Kompetenzen und Einkommen. Vereinbaren von zukünftigen Aufgaben und Zielen, z.B. zur Umsetzung der Top-Unternehmensprogramme einschließlich deren Initiativen.« Und die Aufgaben der Führungskraft im Gespräch werden wie folgt beschrieben: »Als Führungskraft geben Sie Ihren Mitarbeitern Feedback aus der EFA-Runde zu den dort geplanten Maßnahmen hinsichtlich individueller Entwicklung, Kompetenzaufbau und Einkommen, kommunizieren Sie die übergeordneten Unternehmensziele, vereinbaren Sie gemeinsam individuelle zukünftige Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Ziele, konkretisieren Sie gemeinsam Maßnahmen zum Kompetenzaufbau, bewerten Sie die Führungsleistung der Ihnen zugeordneten Führungskräfte [nur bei Leitenden Angestellten] [...], dokumentieren Sie die Ergebnisse des Gesprächs im EFA-Bogen.«

Weil Mitarbeitergespräche aber auch der Erwartung von Beschäftigten gerecht werden sollen, als Person angesprochen zu werden, entwickelt sich hieraus eine Wechselbeziehung von Erwartung und Enttäuschung. Immer wieder machen sich Bedürfnisse bemerkbar, ein »echtes« persönliches Anerkennungsgespräch zu führen. In einem Bankhaus hat sich vor diesem Hintergrund die Unterscheidung zwi-

schen einem »Fördergespräch« und einem »Menschgespräch« entwickelt. Die Betriebsratsvorsitzende des Bankhauses beschreibt dies so:

»Ja, das heißt Fördergespräch, und das ist ein Zielabgleichgespräch, weil sie nie was anderes gelernt haben, es geht immer nur um Zahlen. Wir haben dann mal – ist ja lustig, wie die Menschen das dann bezeichnen – das war das »Menschgespräch«, das hat einen völlig anderen Titel gehabt, aber das war halt verordnet, da gab es eine Broschüre, stand dann drin: Was würde Sie wirklich motivieren, also worüber täten Sie sich freuen, und wenn Sie jetzt in fünf Jahren irgendwas ganz anderes machen wollten, was ist Ihr Traum? Also ganz gute Fragen zum Teil. Aber das ist dann auch wieder versandet.«

Das hier kritisch beschriebene Zurückstutzen von umfassender Anerkennung im Sinne des »Menschgesprächs« in Fähigkeitsanalysen leitet über zu der zweiten Facette der formal-organisierten Anerkennung, gemeint ist Anerkennung als Beurteilung.

3.2 Anerkennung als Beurteilung

Anerkennung wird in Organisationen weitgehend als (Leistungs-)Beurteilung verstanden. Wer eine gute Bewertung erzielt, soll die Anerkennung in der Organisation erfahren. Faire Anerkennungsverfahren können aus dieser Perspektive nur faire Beurteilungsverfahren sein. Natürlich ist Leistungsbeurteilung nichts Neues. Der Versuch, die Leistungsbewertung zu objektivieren, ist kennzeichnend für den Taylorismus mit seinen ausgefeilten Methoden der Arbeitsbewertung. Was jedoch für die aktuellen Methoden der Leistungsbeurteilung charakteristisch ist, ist ihre kommunikativere Form. Während sich im Taylorismus die Objektivität der Leistungsbeurteilungskriterien und -verfahren darin erweisen soll, dass die Leistungsparameter als »Normalleistung« in Abstraktion von der einzelnen Arbeitssituation und (jedenfalls in Deutschland) weitgehend durch die Tarifparteien und REFA-Experten²³ festgelegt werden, sind etwa Zielvereinbarungen zumindest ihrer Form nach Gespräche und Verhandlungen der unmittelbar Beteiligten über Leistungsverpflichtungen und das Erreichen von Leistungszielen. Gerade dieser Gesprächscharakter von Leistungsbeurteilungen verknüpft sie unmittelbar mit Anerkennungsgesprächen.

Auf diesem Wege können auch *subjektivierte Leistungsaspekte* stärker Eingang in die Beurteilung und damit Anerkennung finden. Damit sind Fähigkeiten gemeint wie Kooperationsfähigkeit, Initiative, Kreativität oder soziale Empathie. Anders als die technisch messbaren Leistungen (*hard skills*) sind sie in erster Linie durch Gespräche evaluierbar. Es kann also hier die Möglichkeit bestehen, diejenigen Leistungsbestandteile, bei denen die Persönlichkeit der Beschäftigten eine Rolle spielt, zu artikulieren und sichtbar zu machen. Hierauf weisen die Befunde der Untersuchung von Kratzer und Nies²⁴ zur Leistungspolitik bei Angestellten im Kontext der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie hin, die aber auch die ambivalente Bewertung durch die Beschäftigten zeigen. Denn der

23 REFA: Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung.

24 Kratzer, Nies 2009, S. 244 ff.

Vorteil der Artikulierung »nichtobjektivierbarer« Leistungsdimensionen wird erkaufte mit der Subjektivität der Bewertung selbst.

Eine Methode, der Gefahr subjektiver und damit in ihrer Legitimation defizitärer Leistungsbewertung entgegenzuwirken, ist das *Mehraugenprinzip*. Die Evaluation der Mitarbeiter wird vom einzelnen Vorgesetzten auf eine Gruppe mehrerer Vorgesetzter übertragen, ein Verfahren, das auch dem flexibleren und vielfältigeren Einsatz der Beschäftigten entspricht. Von dieser pluralen Evaluation erhofft man sich bei einem großen Bankhaus eine objektivere und damit legitime Bewertung. Denn das Mehraugenprinzip zwingt den einzelnen Vorgesetzten dazu, seine Beurteilung im Gespräch mit anderen zu rechtfertigen.

»Also mein Chef muss sich wirklich Gedanken machen über mich, also er kann nicht unvorbereitet dahin gehen, er muss begründen, warum er mich wie einrastert in so ein Neuneraster, und da kann ein anderer, der mich auch kennt von früher oder weil ich ihm zuarbeite, sagen: ›Moment, den sehe ich aber ganz anders!‹. Also das heißt schon, dass jeder Mitarbeiter angeguckt wird. Ob das immer ganz toll ist, das hängt immer von den Menschen ab, aber es ist auch noch ein Personal dabei, also es ist schon – es machen sich mehrere Menschen über mich als Mitarbeiter Gedanken.« (Betriebsratsvorsitzende Bankhaus)

Allerdings entsteht hier eine neue Abhängigkeit vom eigenen Vorgesetzten. Da diese Beurteilungsgespräche nämlich nicht mit, sondern über die Beschäftigten stattfinden, ist die Mitarbeiterin darauf angewiesen, dass der eigene Vorgesetzte sich als Anwalt »seiner« Mitarbeiterinnen verhält:

»Wenn mein Chef mich nicht gut verkauft, habe ich das Nachsehen.« (Betriebsratsvorsitzende Bankhaus)

3.3 Messbarkeit und Ranking von Anerkennung

Eine weitere Form, der Subjektivität von Leistungsbeurteilung entgegenzuwirken, ist die Bindung der Bewertung an messbare Größen. Hier spielt die Orientierung an Unternehmenszielen und -kennziffern eine zentrale Rolle. Sie erscheinen unter Bedingungen flexibler, weniger fass- und formulierbarer und damit schwer objektivierbarer Leistungsparameter in der jeweiligen Arbeit als zugleich »objektive«, an den Sachzwängen des Marktes ausgerichtete und mit den Unternehmenszielen plausibel verknüpfte Kriterien. Wenn diese Kriterien ins Zentrum der Anerkennungspolitik gerückt werden, so reduziert das den grundsätzlich uferlosen Kranz anerkennungswerter Eigenschaften, Leistungen und Beiträge auf jene Aspekte, auf die es – aus der Perspektive formaler Organisationen – ankommt und die deshalb organisationsseitig der Formalisierung und Kanonisierung für würdig befunden werden. Mit der organisationsoffiziellen Kanonisierung anerkennungsrelevanter Beiträge, Leistungen und Erfolge werden, das ist die Kehrseite der Medaille, immer auch eine ganze Reihe unwürdiger Leistungen, verzichtbarer Beiträge und unerheblicher Erfolge mitdefiniert.

Auch dann, wenn die Bindung an Kennziffern weniger im Vordergrund steht, münden Leistungsbeurteilungen doch häufig in ein Rangfolgeschema der Beschäftigten ein. Individualität wird so durch einen generalisierten Vergleich der Beschäf-

tigten hergestellt, in dem den Einzelnen ihr Platz zugewiesen wird.²⁵ Rangfolgetabellen bieten die Möglichkeit, Anerkennung zu differenzieren und in der zeitlichen Entwicklung Gewinner und Verlierer des Kampfs um Anerkennung zu identifizieren. Man kann Spitzenkräfte von Durchschnittsmitarbeiterinnen unterscheiden und Beschäftigte mit Minderleistung einkreisen, ein zentraler Effekt der »Soziokalkulation«.²⁶

Ranglisten sind damit eine Form, eine fluide Position zuzuweisen, die anders als ein Status, der mit einer Position im Rahmen einer Laufbahn verbunden ist, nicht auf Dauer gestellt ist. Daraus können also keine stabilen Anerkennungserwartungen abgeleitet werden, weil die Position in der Rangfolge sich immer auf einen Zeitpunkt bezieht und damit als zeitweilig markiert ist. Zwar berechtigen Aufstiege in der Rangfolge zur Reklamation von Förderung und begründen damit Startvorteile im Kampf um Anerkennung in der nächsten Periode, doch ist dies eine Anerkennung auf Zeit. Schließlich ist der Ruhm von heute vielleicht morgen schon nichts mehr wert.²⁷

Während in diesen Fällen Ranglisten und Entwicklungsmöglichkeiten mit der Anerkennung *vergangener realisierter* Leistungen verknüpft werden, die zu weiterer Förderung berechtigen, wird in der Identifizierung von Mitarbeitern, die besondere Leistungen erwarten lassen, den sogenannten »High Potentials«, die Anerkennung von *Leistungspotenzialen* bewertet.²⁸ An die Stelle der »Kapitalisierung« der Vergangenheit für die Zukunft tritt hier eine Anerkennung »auf Kredit«. Auch eine solche Potenzialanalyse bezieht natürlich die bisherige Erwerbsbiografie ein. Aber es geht nicht darum, diese zu honorieren, sondern sie wird als ein Indiz für eine Prognose behandelt. Hinzu treten weitere Indizien wie eignungsdiagnostische Instrumente und Assessmentverfahren. Hier werden Wissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften eingeschätzt. Auch dies geschieht über Verfahren, die als standardisiert und objektiviert gelten.²⁹ In der Konkurrenz um Karrierechancen können als vielversprechende »High Potentials« geltende Beschäftigte die »verdienten« Mitarbeiter ausstechen, indem sie ihnen vorgezogen und sozusagen »auf die Überholspur« gesetzt werden. Organisationen versuchen auf diese Weise das Unbekannte – die Zukunft – kalkulierbar zu machen und sich in der Personalentwicklung von der Vergangenheit zu lösen. Zukunft wird so zugleich geöffnet und durch Kalkulation geschlossen.

Eine besondere Dynamik erhalten Leistungsvergleiche in Konkurrenzsituationen dadurch, dass sie häufig mit besonderen Randbedingungen verknüpft sind, die »mitteilen und klarstellen, dass die Wertschätzung einer Leistung auf Kosten der Wertschätzung anderer geht«.³⁰ In Vergleichskonkurrenzen gehen somit alle als

25 Heintz 2010; Werron 2010.

26 Vormbusch 2012.

27 Walzer 1992, S. 362.

28 Wagner 2004, S. 237 ff.

29 Kotthoff, Wagner 2008, S. 125 ff.

30 Werron 2010, S. 310.

potenziell Diskreditierbare an den Start und hoffen, am Ende nicht als Diskreditierte dazustehen. Deshalb lenkt der Blick auf die Erfolgsbilanz der als vielversprechend klassifizierten Mitarbeiter (»High Potentials«) die Aufmerksamkeit zugleich immer auch auf einzulösende Hoffnungen, auszubauende Potenziale oder abzuwehrende Einbrüche. Im Anschluss an Rosa kann man hier eine Wendung von einer *positionalen* hin zu einer *performativen Erfolgs- und Wettbewerbskultur* beobachten. Leistungen, Erfolge, Positionen und Anerkennung werden »performativ« wieder und immer wieder neu verhandelt.³¹

3.4 Vermarktlichung und Organisationspragmatik

In einigen Organisationen zeigt sich wieder eine größere Tendenz zur Pragmatik im Beurteilungsprozess, die erforderlich ist, wenn die Beurteilungsverfahren objektiviert und standardisiert werden. Hieß es noch um die Jahrtausendwende, die Ziele müssten unerreichbar sein, so werden heute die »erreichbareren« Vorgaben periodisch erhöht. Insofern scheint in einer Reihe von Unternehmen die Problematik der bei unerreichbaren und vom Markterfolg abhängigen Zielen drohenden »Motivationsfalle«³² erkannt zu sein. Zur Aufgabe der Führungskraft gehört es nun, »anspruchsvolle«, aber auch realistische Ziele zu vereinbaren und die Verfügbarkeit von Ressourcen organisatorischer wie persönlicher Art zu klären. Bei der Bewertung der Zielerreichung wird nun der Möglichkeit, Misserfolge zu rechtfertigen, mehr Raum gelassen. Es gibt anerkannte »Entschuldigungsgründe«, etwa durch Krankheitszeiten und fehlende Ressourcen. Sie werden allerdings individuell zwischen Vorgesetztem und Angestellten ausgehandelt. Ein Schutz- bzw. Entschuldigungsaspekt wird etwa im Falle längerer Krankheiten eingebaut:

»Das heißt, längere Ausfallzeiten, die durch Krankheit bedingt sind, haben einen bestimmten Einfluss natürlich auf die Bonusgrößenordnung, aber sie sind in einem bestimmten Schutzmechanismus auch so angelegt, dass der Mitarbeiter unter einer nicht selbst verschuldeten längeren Krankheit zum Beispiel auch geschützt ist. [...] Bei den Anpassungen, die auf anderen Faktoren als persönlichen Faktoren beruhen, ist es eine Sache der Führungskraft, diese Dinge in die Gesamtbewertung einfließen zu lassen [...]. Das ist komplett oder im Wesentlichen, sage ich mal, in die Sphäre Führungskraft – Mitarbeiter verlagert und ist Teil der Führungsaufgabe des Managers.« (Personalleiter Bankhaus)

Auf diese Weise wird die Unsicherheit einer Anerkennung, die eng an die unbeflussbaren Kontingenzen des Markterfolgs gekoppelt ist, mit organisationsinternen Mitteln bearbeitet. Wie schon Zielvereinbarungen als ein Instrument der organisationalen Regulierung des stärkeren Marktbezugs verstanden werden können,³³ so zeigt sich im größeren Pragmatismus ein Rekurs auf die Potenziale der Organisation zur Entwicklung eigener, vom Markt relativ entkoppelter Anerkennungsbeziehungen. Denn »der Markt« würde Krankheiten nicht entschuldigen, und mit ihm könnte man nicht über Entlastungen verhandeln.

31 Rosa 2006.

32 Voswinkel 2000, S. 264.

33 Voswinkel 2000.

4. Einschränkung der Anerkennung

Unternehmen reagieren also mit anerkennungspolitischen Maßnahmen auf die Flexibilisierung der Produktion und die Verkürzung der Zeithorizonte, die mit Staturerosion und daraus resultierender Unsicherheit der Anerkennungserwartungen und -erfahrungen verkoppelt sind. Sie können und wollen die Unsicherheit nicht auflösen, sondern sie versuchen mit Mitteln formaler Organisation, die Unsicherheit in eine Form zu bringen, die in der flexibilisierten Welt möglich ist. Dies ist jedoch mit einer Engführung verbunden: Die Person wird zwar nicht mehr als von der Arbeitskraft getrennt betrachtet, aber sie wird nur in der Hinsicht in das Betriebsleben einbezogen, in der sie für die Funktionsfähigkeit als *Leistungskraft* relevant wird. Das Persönliche und Subjektive soll messbar gemacht werden. Die Ansprüche von Beschäftigten auf Anerkennung ihrer Person und der Subjektivität ihrer Leistung in der Lebenswelt der Organisation werden aufgegriffen, zugleich aber verobjektiviert und damit wieder eingeschränkt.

Wir können diese Einschränkung verdeutlichen, indem wir die heutige Art der Rücksichtnahme auf Leistungsbeeinträchtigungen mit derjenigen vergleichen, wie sie von Gouldner in den 1950er Jahren beschrieben wurde: Bei Gouldner geht es um die generelle Erwartung, »dass das Managementverhalten gemildert wird durch die Berücksichtigung der Verpflichtungen der Arbeiter gegenüber ihren außerbetrieblichen Rollen. Wenn die Arbeiter sagen, die Firma ist großzügig und rücksichtsvoll, dann benutzen sie Standards, die in anderen Beziehungen oder Situationen relevant sind – die legitimerweise anwendbar sind auf Beziehungen zwischen Familienmitgliedern, Freunden oder Nachbarn«. ³⁴ Demgegenüber adressiert auch die im Rahmen der Beurteilungsverfahren selber wieder gewachsene Einsicht in die organisationspragmatische Ratsamkeit von Rücksichtnahme auf akzeptierte und/oder unverschuldete Leistungsbeeinträchtigungen die Beschäftigten als Leistungskräfte. Rücksichtnahme gilt nicht der Tatsache, dass Beschäftigte nicht als reine Arbeitskraft behandelt werden dürfen, Rücksicht gilt der Frage, wie die Arbeitskraft ihre Ziele erreichen kann, ohne dass die Legitimation des Zielvereinbarungs- und Beurteilungsverfahrens beeinträchtigt wird.

Auf diese Weise beinhalten die anerkennungspolitischen Maßnahmen auch dann, wenn sie die Unterscheidung von Arbeitskraft und Person nicht nachvollziehen wollen, eine Tendenz zur Beschränkung der Anerkennung der Mitarbeiter auf ihre Funktion als (subjektivierte) Leistungskraft.

5. Fazit

Damit stellt sich abschließend die Frage: Ist das problematisch? Die Antwort muss eine doppelte sein: Beschäftigte bringen Anerkennungsbedürfnisse mit in die Organisation, die sich sowohl auf die Anerkennung ihrer Leistung als auch auf die Anerkennung ihrer Person richten. Ihre Identität speist sich wesentlich aus ihrem Leben

34 Kotthoff 2000, S. 31.

in der Arbeit und aus ihrer Zugehörigkeit zur Organisation. Zwar ist ihnen bewusst, dass die Grundlage der Beziehung zur Organisation eine instrumentelle ist: Arbeit gegen Entgelt. Aber diese Beziehungsebene wird von vielfältigen persönlichen Bedürfnissen und sozialen Beziehungen überlagert, denn die Zeit der Arbeit ist auch Zeit des Lebens. In dem Maße nun, in dem subjektive Ansprüche an die Arbeit zugelassen und sogar gefordert werden, werden sie auch stärker anerkannt als Zeiten des Fordismus. Aber gerade in der Art und Weise dieser Anerkennung werden sie wieder vereinseitigt und enttäuscht. Die persönliche Ebene wird zugleich in die Anerkennungs politik integriert und aus ihr ausgeklammert. Damit können Erwartungen produziert werden, die aufgrund der Unterordnung unter den Modus Operandi formaler Organisation zugleich immer wieder enttäuscht werden.

Die Untrennbarkeit von Person und Arbeitskraft beinhaltet zugleich die Gefahr mangelnder Rollendistanz. Der »Schutzmantel der beruflichen Arbeitsrolle für Subjektivität«³⁵ wird brüchig. Die Folgen können mit bekannten Stichworten skizziert werden: Überidentifikation mit der Arbeit, Gefahr psychischer Verausgabung und Überbeanspruchung, Burnout, Präsentismus³⁶ und die »Erschöpfung des Selbst«³⁷. Andererseits kann die Versachlichung der Anerkennung dazu führen, Grenzziehungen zu erleichtern und die »Zonen der Indifferenz«³⁸ nicht zu überdehnen.

Die Untersuchung der anerkennungspolitischen Maßnahmen von Organisationen hat gezeigt, dass Unternehmen versuchen, der Unsicherheit von Anerkennungschancen und Anerkennungskriterien entgegenzuwirken. Wir erkennen ein gewisses Bewusstsein der Problematik, die aus der einseitigen Fixierung auf kurzfristige Markterfolge und auf die Anerkennung besonderer Leistungen resultieren kann. Manche Unternehmen entwickeln differenzierte Anerkennungsformen, um die Bewunderung herausragender Leistungen und Erfolge mit der Würdigung der normalen Arbeit und der Anstrengung zu verbinden. Einige Unternehmen versuchen, nach einer Phase der neoliberalen »Modernisierung« der Anerkennungskultur in den 1990er Jahren und in der Zeit der »New Economy« nun Anerkennungserwartungen zu entsprechen, die eher wieder auf Betriebsbindung und Zugehörigkeit setzen, so dass man in aller Vorsicht von einer Bewegung von der Würdigung zur Bewunderung zurück zur Würdigung sprechen kann.

Organisationsmanager reagieren auf die Feststellung der Verunsicherung bei den Anerkennungsmodi und der Anerkennungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren organisationstypischen Mitteln: mit Formalisierung und Objektivierung. Anerkennung wird als Beurteilung gerahmt, an Kennziffern geknüpft, in Ranglisten überführt und nach wie vor in der Währung von Entgelt und Karriere gezahlt, die zugleich aber variabilisiert, zeitlich unter den Vorbehalt stets neuer Bewährung gestellt und so wiederum destabilisiert wird. Diese Vermesung der Anerkennung beinhaltet eine Beschränkung: Die Anerkennung der Person

35 Senghaas-Knobloch 2008.

36 Kocyba, Voswinkel 2007.

37 Ehrenberg 2004.

38 Barnard 1971.

wird zu derjenigen (der Subjektivität) von Leistungskräften. Indem die Anerkennung der Subjektivität aufgegriffen und vermessen wird, verfehlt sie immer wieder die Ansprüche der Beschäftigten auf Anerkennung ihrer Person. Die Einsicht in diese Paradoxie kann ein positives Ergebnis zeitigen: Sie kann vor der übermäßigen Bindung von Anerkennungsbedürfnissen an die Organisation schützen. Denn es wird deutlich, dass Organisationen zwar Anerkennungsbedürfnisse aufgreifen, dass aber Anerkennung nicht ihr Zweck ist. Organisierte Anerkennung stand und steht letztlich unter dem Vorbehalt von Effizienz und Verwertbarkeit.

Literatur

- Barnard, Chester 1971. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent 2007. *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Deutschmann, Christoph 2002. *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim, München: Juventa.
- Ehrenberg, Alain 2004. *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Faßauer, Gabriele 2008. *Arbeitsleistung, Identität und Markt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heintz, Bettina 2010. »Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs«, in *Zeitschrift für Soziologie* 39, 3, S. 162-181.
- Holtgrewe, Ursula 2006. *Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns*. Berlin: edition sigma.
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele 2000 a. »Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit«, in *Anerkennung und Arbeit*, hrsg. v. Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele, S. 9-26. Konstanz: UVK.
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele. Hrsg. 2000 b. *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz: UVK.
- Honneth, Axel 1994. *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Honneth, Axel 1997. »Recognition and moral obligation«, in *Social Research* 64, 1, S. 16-35.
- Honneth, Axel; Lindemann, Ophelia; Voswinkel, Stephan. Hrsg. 2012. *Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kocyba, Hermann; Voswinkel, Stephan 2007. »Krankheitsverleugnung. Das Janusgesicht sinkender Fehlzeiten«, in *WSI-Mitteilungen* 60, 3, S. 131-137.
- Kotthoff, Hermann 2000. »Anerkennung und sozialer Austausch«, in *Anerkennung und Arbeit*, hrsg. v. Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele, S. 27-36. Konstanz: UVK.
- Kotthoff, Hermann 2005. »Call me Barney«, in *Die »Organisation« der Arbeit*, hrsg. v. Faust, Michael; Funder, Maria; Moldaschl, Manfred, S. 73-107. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann; Wagner, Alexandra 2008. *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Nies, Sarah 2009. *Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt*. Berlin: edition sigma.
- Kraus, Katrin 2006. *Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Popitz, Heinrich 1987. »Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität«, in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, 4, S. 633-647.
- Popitz, Heinrich 1992. *Phänomene der Macht*. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rosa, Hartmut 2006. »Wettbewerb als Interaktionsmodus. Kulturelle und sozialstrukturelle Konsequenzen der Konkurrenzgesellschaft«, in *Leviathan* 34, 1, S. 82-104.

- Sauer, Dieter 2010. »Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation«, in *Handbuch Arbeitssoziologie*, hrsg. v. Böhle, Fritz; Voß, Gerd G.; Wachtler, Günther, S. 545-568. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senghaas-Knobloch, Eva 2008. »Autonomie und Authentizität im postfordistischen Erwerbsarbeitsleben«, in *Wohin driftet die Arbeitswelt?*, hrsg. v. Senghaas-Knobloch, Eva, S. 101-130. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senghaas-Knobloch, Eva; Nagler, Brigitte 2000. »Von der Arbeitskraft zur Berufsrolle? Anerkennung als Herausforderung für die industrielle Arbeitskultur im Rahmen neuer Organisations- und Managementkonzepte«, in *Anerkennung und Arbeit*, hrsg. v. Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele, S. 101-126. Konstanz: UVK.
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas 1986. *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Vormbusch, Uwe 2012. *Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Voswinkel, Stephan 2000. »Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen«, in *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*, hrsg. v. Brose, Hanns-Georg, S. 239-274. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Voswinkel, Stephan 2001. *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen*. Konstanz: UVK.
- Voswinkel, Stephan 2002. »Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelter subjektiver Arbeit«, in *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, hrsg. v. Honneth, Axel, S. 65-92. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Wagner, Gabriele 2004. *Anerkennung und Individualisierung*. Konstanz: UVK.
- Walzer, Michael 1992. *Sphären der Gerechtigkeit. Ein Plädoyer für Pluralität und Gleichheit*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Weber, Max 1980 [1922]. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Werron, Tobias 2010. »Direkte Konflikte, indirekte Konkurrenzen. Unterscheidung und Vergleich zweier Formen des Kampfes«, in *Zeitschrift für Soziologie* 39, 4, S. 302-318.

Zusammenfassung: Flexibilisierung, Vermarktlichung und permanente Reorganisationen führen zu einer Erosion der auf Status und langfristigen Beziehungen in Organisationen gegründeten Anerkennungsverhältnisse. Organisationen versuchen vermehrt, der damit einhergehenden Verunsicherung in Bezug auf Chancen und auf die Kriterien der Anerkennung entgegenzuwirken. Sie fördern Anerkennungskommunikationen, allerdings mit ihren typischen Mitteln: mit Formalisierung und Objektivierung. Anerkennung wird als Beurteilung gerahmt, an Kennziffern geknüpft, in Ranglisten überführt und in der Währung von Entgelt und Karriere gezahlt. Zugleich wird sie variabilisiert, zeitlich unter den Vorbehalt stets neuer Bewährung gestellt und so wiederum destabilisiert. Die Anerkennung der Person wird auf die Subjektivität von Leistungskräften verengt.

Stichworte: Anerkennung, Organisation, Leistungsbeurteilung, Flexibilisierung, Arbeit

The person as an economic potential. Recognition policies in organisations

Summary: Flexibilisation, marketisation and permanent reorganisation involve the erosion of recognition relations based on status and long-term relations in organisations. Organisations increasingly try to counteract the uncertainty of chances and criteria of recognition. They respond to the uncertainty of recognition by promoting recognition communication with methods typical of organisations: with formalisation and objectivation. Recognition is framed as evaluation, tied to performance indicators, transferred into rankings and rewarded in the currencies of payment and career. At the same time it is done in variable ways, reservably granted and emphasised as temporal probation; and in this way is destabilised. The recognition of the person is restricted to the recognition of the subjectivity of performance power.

Keywords: recognition, organisation, performance evaluation, flexibilisation, work

Autoren

Dr. habil. Stephan Voswinkel
Institut für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M.
Senckenberganlage 26
60325 Frankfurt a.M.
voswinkel@em.uni-frankfurt.de

Prof. Dr. Gabriele Wagner
Leibniz Universität Hannover
Institut für Soziologie
Im Moore 21
30167 Hannover
g.wagner@ish.uni-hannover.de