

# Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung

## Anerkennungstheoretische Implikationen von Flexibilisierungsmaßnahmen in Unternehmen und ihre Auswirkungen auf die Selbstverwirklichungsprozesse der Mitarbeiter

JULIA KROPF\*

### *Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

Der ebenso schillernde wie unklare Begriff der Flexibilisierung steht im Mittelpunkt meiner Dissertation, weil mit ihm ebenso viele Hoffnungen wie Ängste verbunden sind. Hoffnungen, weil flexible Arbeit die internationale Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen gewährleisten soll und Ängste, weil Flexibilisierungsansprüche zunehmend Unsicherheiten und Überforderung auf Seiten der Mitarbeiter produzieren.

Flexibilisierung bezieht sich in diesem Kontext sowohl auf die zeitliche und räumliche als auch auf die sinnhafte Dimension von Erwerbsarbeit. Sie wird damit gleichermaßen zum Ausgangspunkt wie zum Ziel von Organisations- und Managementkonzepten, die in Form von Arbeitszeitmodellen, Mobilitätsanforderungen, Dezentralisierungsansätzen und variablen Einkommensmodellen Einfluss auf das Leben der arbeitenden Menschen nehmen.

Vor der Kontrastfolie des Taylorismus wird dabei oftmals der Zugewinn an individueller Freiheit hervorgehoben, den die arbeitenden Menschen im Vollzug ihrer Arbeit erleben. Allerdings wird auch immer deutlicher, dass die zunehmend unklarer werdenden Strukturen weitreichende Auswirkungen auf den Selbstbezug der Individuen im Ganzen haben. Im Folgenden interessiert deshalb vor allem die Frage nach den Bedingungen, unter denen eine neue *Quantität* an Handlungsmöglichkeiten mit einer neuen *Qualität* des Arbeitshandelns korrespondieren kann.

Ich nähere mich dieser Frage mit Hilfe eines soziologischen Erklärungsansatzes, der die individuelle Identitätsbildung in einen Kontext intersubjektiver Anerkennungsbeziehungen stellt. Dies erscheint vor allem deshalb gewinnbringend, weil im Zuge von Flexibilisierungsprozessen insbesondere das Potenzial der ‚Ressource Mensch‘, also die je individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften, im Visier neuer Strategien steht (vgl. u.a. die Diskussion zum sog. „Arbeitskraftunternehmer“ von Voß/Pongratz 1998). Wenn insofern die Erwartung einer Effizienzsteigerung auf direkte Weise an die Person gekoppelt wird, dann gilt es umso mehr hervorzuheben, dass der Einsatz individueller Fähigkeiten und Eigenschaften (im Sinne einer ‚Leistung‘) auf unhintergehbaren - intersubjektiven - Voraussetzungen beruht. Andernfalls, so die These, laufen unternehmensinterne Flexibilisierungsprozesse Gefahr, Anforderungen zu trans-

---

\* Julia Kropf, IFOK – Institut für Organisationskommunikation, Tel: ++49 (0)30 53 60 77-36, Email: julia.kropf@ifok.de.

portieren, die insbesondere einer langfristigen Effizienzsteigerung deshalb hinderlich sind, eben weil sie mit gravierenden Unsicherheiten und Überforderungen der Mitarbeiter einhergehen.

## 1. Merkmale des derzeitigen Strukturwandels

Als Auslöser eines umfassenden flexiblen Organisationsdesigns muss – neben einer Reihe von flankierenden gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen – vor allem eine zunehmende weltweite Konkurrenz gelten, bei der es für die Unternehmen um die Sicherung selbst kleinster Wettbewerbsvorteile geht. Neue Effizienzmaßstäbe und -kriterien, intellektueller Wettbewerb, *just in time*-Produktion, schnelllebige Kults und Trends sind nur einige der relevanten Einflussfaktoren, vor deren Hintergrund sich eine Volkswirtschaft international zu bewähren hat. Angesichts solchermaßen komplexer Herausforderungen fokussieren neuere personalstrategische Überlegungen zunehmend die ‚Ressource Mensch‘.

Die Konsequenzen, die sich daraus für die arbeitenden Menschen ergeben, sind in höchstem Maße ambivalent. Einerseits erwächst aus dem Aufbrechen einstmals starrer Strukturen und Hierarchien ein für das Individuum größerer und eigenverantwortlich zu gestaltender Handlungsspielraum. Dieser erlaubt es ihm, sich als ‚ganze Person‘ in den Arbeitsprozess einzubringen. Andererseits werden jedoch Erwartungen an ihn gerichtet, die ein *tatsächlich* subjektives Agieren unmöglich machen und eine Reihe von Unsicherheiten und Ängsten hervorrufen. Die Terminologie einer „Subjektivierung von Arbeit“ bezeichnet zwar den Willen der Mitarbeiter, Herausforderungen auf individuelle Weise zu begegnen, sie beinhaltet aber auch zugleich die *Notwendigkeit*, die je individuellen Fähigkeiten dem Arbeitsprozess anzupassen. Wenn also vom „flexiblen Menschen“ (Sennett 2000) die Rede ist, dann weckt dieser Begriff freilich ‚positive‘ Assoziationen eines Menschen, der in der Lage ist, unterschiedlichen Gegebenheiten relativ problemlos Herr zu werden. Seine Flexibilität ist jedoch gleichsam die zwangsläufige Folge der an ihn gerichteten Erwartungen.

Während der Mitarbeiter mit Erwartungen konfrontiert ist, die sich insbesondere an seine Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation, seine sozialen Kompetenzen sowie seine Bereitschaft, riskante Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen, richten, ist er damit gleichzeitig weitgehend ungeschützt den Marktmechanismen ausgesetzt. Seine vermeintliche Autonomie wird so auf höchst subtile Weise eingeschränkt.

Arbeit wird zunehmend mit Selbstverwirklichung gleichgesetzt, wobei i.d.R. ein entscheidender Zusammenhang unterschlagen wird. Denn die angenommenen Selbstverwirklichungseffekte auf Seiten des Individuums können sich nur dann entfalten, wenn die wesentlichen Charakteristika tatsächlich subjektiven (Arbeits-)Handelns, also dessen nicht-planbare Struktur und Eigensinn, ihrerseits auf Anerkennung im Unternehmen treffen.

## 2. Individuelle Auswirkungen von Flexibilisierungsprozessen

Eine solche Sichtweise betont weniger die Ansprüche als vielmehr die *Angewiesenheit* der Individuen auf Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. Dieser Fokus erweist sich indessen als notwendig, wenn nicht *in the long run* Demotivation und Krankheit das all-

tägliche (Arbeits-)Handeln bestimmen sollen. Die neuen Anforderungen an die arbeitenden Subjekte einerseits und die Selbstverwirklichungsbedingungen andererseits bilden nämlich ein Spannungsfeld im Hinblick auf die individuelle Identitätsbildung, das sich im Fall von Arbeit insbesondere auf die Anerkennung der individuellen Leistung konzentriert.

Um diese Hypothese zu verdeutlichen, wird hier ein *dialogischer Identitätsbegriff* (Jonas 1996) zugrunde gelegt, der die je individuelle Identitätsbildung in einen Kontext intersubjektiver Anerkennungsbeziehungen stellt. Sie halten dem Individuum stets einen ‚gesellschaftlichen Spiegel‘ seines Tuns vor, weshalb sein Handeln zwangsläufig mit den Kriterien der Normerfüllung einerseits und der Selbstbehauptung andererseits konfrontiert ist.<sup>1</sup> Die Annahme, dass die Bildung und Erhaltung von Identität die zentrale Rolle im Leben der Individuen spielt, verdichtet sich im Menschenbild des *Identitätsbehaupters* (Schimank 2000), der angesichts von zahlreichen Identitätsbedrohungen vermehrt Identitätssicherung betreiben muss. Das ‚Medium‘ einer solchen Identitätssicherung liegt im Streben nach Anerkennung; insofern richtet sich die individuelle Handlungsorientierung, ob zustimmend oder ablehnend, an je spezifischen Anerkennungskriterien aus. Arbeit gilt dabei im Rahmen der „Arbeitsgesellschaft“ als ein besonderes Anerkennungsverhältnis, weil die Chance, einer ökonomisch entlohten Arbeit nachzugehen unmittelbar mit dem Erwerb gesellschaftlicher Anerkennung verknüpft ist, was sich vor allem in Status und Prestige niederschlägt.

Für die nähere Betrachtung des Zusammenhangs von Arbeit und Anerkennung hat sich insbesondere die Anerkennungstheorie von Axel Honneth und hier vor allem das Anerkennungsverhältnis der *sozialen Wertschätzung* als fruchtbar erwiesen (Honneth 1998).<sup>2</sup> Anerkennung bezieht sich hier nämlich auf die je besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person im Sinne eines anspruchsvollen Begriffs von Leistung.

Entgegen der umgangssprachlichen Verwendung des Anerkennungsbegriffs, wohnt der Anerkennung eine gewisse Ambivalenz inne. Weil Anerkennung sowohl für Identität als auch für Moral und Macht gezollt wird, beinhaltet sie (Voswinkel 2001) Aspekte der „Ermöglichung“ ebenso wie Aspekte der „Begrenzung“. Darüber hinaus lassen sich zwei Anerkennungsmodi (vgl. ebd.) identifizieren. Während die „Würdigung“ vor allem die Zugehörigkeit zu einer Wertgemeinschaft betont, hebt die „Bewunderung“ die Differenz als Anerkennung für Besonderheit, große Leistungen und Erfolg hervor.

Bezieht man diese Überlegungen auf die Tatsache, dass soziale Wertschätzung zuallererst auf die Leistung der Individuen abhebt (s.o.), dann stehen die Anerkennungsmodi

---

<sup>1</sup> Dabei sind dem Handeln sozialstrukturelle Grenzen gesetzt, die sich aus dem spezifischen Zusammenspiel von ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital erklären (vgl. Bourdieu 1992).

<sup>2</sup> Honneths Überlegungen gehen von einer Stufentheorie aus, in der das Anerkennungsverhältnis der Liebe das Selbstvertrauen der Menschen bildet, während das Anerkennungsverhältnis des Rechts die Selbstachtung des Menschen als Person gewährleistet. Die Soziale Wertschätzung schließlich baut auf diesen ersten beiden Stufen auf.

In der Honneth'schen Theorie kommt der Anerkennung eine Doppelbedeutung zu: als Medium gesellschaftlicher Vergesellschaftungsprozesse hat sie eine *funktionale* Eigenschaft, während aus ihr zugleich gesellschaftliche *Moral* spricht. Eine moralische Verletzung wird als Missachtung bezeichnet und kann u.U. als Auslöser für Anerkennungskämpfe gelten.

zugleich für verschiedene Arten, die Leistung der Individuen wahrzunehmen und zu bewerten. Während „Würdigung“ sich auf die Reziprozitätsvariante des Leistungsprinzips bezieht (mehr *Leistungsaufwand* entspricht mehr Gegenleistung), rekuriert „Bewunderung“ auf die ökonomische Variante des Leistungsprinzips (erfolgreich ist die Leistung, die viel *Ertrag* mit wenig Aufwand erzeugt). Während erstere als quasi-automatische Handlungsfolge aus der Interaktion mit Anderen hervorgeht, beinhaltet letztere das bewusste und bisweilen strategische Verfolgen eines Handlungsziels. Die Frage, *inwieweit die aus der Subjektivierung resultierenden Ansprüche auf individuelle Selbstverwirklichung in flexiblen Arbeitszusammenhängen befriedigt werden können*, muss insofern um einen Aspekt erweitert werden. Die Tatsache nämlich, dass Anerkennung gezollt wird, reicht nicht aus, um auch darüber Auskunft geben zu können, ob sie auch tatsächlich der individuellen Selbstverwirklichung dient. Für die folgenden Überlegungen gilt es deshalb zu bedenken, dass in der Art und Weise von Anerkennung selbst schon Nicht-Anerkennung enthalten sein kann bspw. wenn allein der Ertrag einer Leistung anerkannt wird, nicht aber der Einsatz.

### 3. Arbeit und Anerkennung

Weil Arbeit die Chance auf Anerkennung beinhaltet, trägt sie gleichsam zur Ermöglichung eines ‚gelungenen‘ Identitätsbildungsprozesses bei (vgl. Honneth 1998; Fraser/Honneth 2003). Zwar ist die Entlohnung einer Leistung auf der gesellschaftlichen Ebene immer noch die entscheidende Form von Anerkennung, weshalb vor allem jene Fähigkeiten und Eigenschaften im Mittelpunkt stehen, die sich im Rahmen gesellschaftlicher Arbeitsteilung ‚zu Markte tragen lassen‘. Die anerkennungstheoretische Perspektive kann sich jedoch keinesfalls darin erschöpfen, allein die – unbestritten große – Bedeutung des finanziellen Lebensunterhalts zu diskutieren. Denn selbst wenn Entlohnung als eine ‚Gegenleistung‘ für eingebrachte Leistung gelten kann, so beinhaltet sie freilich mehr als den ökonomischen Tauschwert für das Leistungsergebnis. Schließlich muss Leistung als das komplexe und untrennbare *Zusammenwirken* von einzubringenden Energien, ihrer prozesshaften Verarbeitung und dem daraus hervorgehenden Ergebnis verstanden werden. Insofern erfasst die *Input*-Dimension von Leistung sowohl die *Ressourcen* als auch den *Einsatz* der Person, während der *Output* sowohl *sachlich*, als auch *sozial* und/oder *ökonomisch* gedeutet werden kann (vgl. Voswinkel 2003). Leistung ist also notwendigerweise in einen sozialen Kontext, namentlich einen gesellschaftlichen Leistungsaustausch, eingebunden.

Während der Zusammenhang von Arbeit und Anerkennung auf der makrotheoretischen Dimension damit insbesondere komplexe Fragen der *Teilhabe* am gesellschaftlichen Leistungsaustausch aufwirft, bricht sich die Frage nach der Anerkennung subjektiven Arbeitshandelns im Unternehmenskontext vor allem daran, ob eine erbrachte Leistung auch als *erfolgreiche* Leistung anerkannt wird. Aus dem Kriterium (kurzfristiger) ökonomischer Effizienz folgt dabei aus Sicht des Unternehmens, dass jene Leistung als erfolgreich gilt, die sich als kompatibel mit dessen Erfolgsdefinition erweist. Insofern sind Flexibilisierungsmaßnahmen zuallererst Instrumente, die dazu dienen sollen den *Unternehmenserfolg* zu festigen.

Aus Sicht der Mitarbeiter werfen jene Maßnahmen jedoch vehement Fragen der Zumutbarkeit auf. Legt man das normative Kriterium der Anerkennung zugrunde, dann

folgen mitunter existenzielle Probleme für das Individuum, da hier die je individuellen Chancen auf Selbstverwirklichung berührt werden. Die entscheidende Frage muss insofern lauten, ob die unternehmensinternen Anforderungen, vermehrt subjektive Ressourcen in den Arbeitsprozess einzubringen sowie den ‚vollen Einsatz‘ der ganzen Person zu leisten, entsprechende Anerkennung im Unternehmen erfahren.

Die derzeitigen Entwicklungen legen indessen die Vermutung nahe, dass sich angesichts einer Subjektivierung von Arbeit eine systematische „Anerkennungslücke“ ausmachen lässt. Sie resultiert aus dem Umstand, dass die neuen erwerbsarbeitsweltlichen Konditionen (implizit) ein Anerkennungssystem profilieren, welches auf dem zweckrationalen Streben nach Reputation (Voswinkel 2001)<sup>3</sup> beruht. Inwieweit damit dem *Bedürfnis* und dem *Angewiesensein* der Individuen auf Selbstverwirklichung Beachtung geschenkt wird, muss angezweifelt werden, da die individuelle Leistung ihrerseits direkt an den Marktmechanismus gekoppelt wird. Da sich jedoch die Marktlage und infolgedessen die *Kriterien* für den Unternehmenserfolg rasch ändern, kann es auch für den individuellen Erfolg keine eindeutigen und verlässlichen Kriterien geben. Folglich wird Anerkennung ebenso fragil wie ihre Kriterien; Reputation – als ökonomische Variante der Anerkennung – ist lediglich von kurzer Dauer und immer wieder neu zu erarbeiten.

An Bedeutung gewinnt ferner der dem Arbeitshandeln innewohnende Risikoaspekt, also die Tatsache, dass immer öfter neues und unsicheres Terrain beschritten werden muss. Angesichts dessen drängt sich jedoch die Frage auf, wie eine Leistung anerkannt werden kann, von der weder Klarheit über ihren Input herrscht, noch die angestrebte Zielerreichung wirklich bemessen werden kann, weil sich selbst der Wert der Arbeit nicht mehr durch im Vorfeld definierte Arbeitsprozesse beschreiben lässt. Diese Aspekte lassen sich schließlich auf die Frage verdichten, wie Verantwortlichkeiten zurechenbar sind, wenn sich entsprechende *Zurechnungsvoraussetzungen* einer näheren Bestimmung entziehen.<sup>4</sup> Tatsächlich findet hier eine Abkoppelung von Leistungsanforderungen (*was* soll erreicht werden) von den je individuellen Rahmenbedingungen (*wie* kann dies bewerkstelligt werden) statt. Aufgrund dessen ergibt sich eine Anerkennungslücke, da die für den Arbeitsprozess tatsächlich notwendigen subjektiven Eigenschaften keine Wertschätzung erfahren.

Um überhaupt in den Genuss von Anerkennung zu gelangen, ist das Individuum gezwungen, Erfolge zu inszenieren. Auf diese Weise gerät es jedoch in eine latente Überforderung, weil zwei Handlungsebenen den Arbeitsprozess bestimmen. Zum einen die tatsächliche Erreichung des angestrebten (Unternehmens-)Ziels und zum anderen dessen Inszenierung als *persönlichen* Erfolg. Beide Aspekte beruhen auf einer erheblichen Arbeitsintensivierung, die ihrerseits mit dem recht widersprüchlichen Umstand einhergeht, dass gerade die neuen Arbeitsformen *auch* neue Optionsspielräume für den arbeitenden Menschen bereithalten. Das anerkennungstheoretische Dilemma besteht

---

<sup>3</sup> Während Anerkennung in ihrer Ambivalenz implizite Folge eines jeglichen Handelns ist, versteht Voswinkel unter Reputation das bewusste, zweckrationale Streben nach Anerkennung.

<sup>4</sup> Dies läuft auf die Frage hinaus, ob ein Mitarbeiter für negative Ergebnisse verantwortlich gemacht werden kann, wenn diese auf Einflussfaktoren zurückzuführen sind, die er selbst nicht zu beeinflussen *in der Lage* war, weil sie bestimmten Marktmechanismen unterliegen.

darin, dass die resultierenden hohen Belastungen nicht abgewehrt, sondern belohnt und somit als Auszeichnung empfunden werden. Das aus den Flexibilisierungsanforderungen hervorgehende Kontrollproblem wird in die *individuelle* Aufgabenbewältigung verlagert, während die von außen an die Person herangetragene *Erwartung* einer Selbstverwirklichung durch Arbeit eine Überidentifikation mit der Arbeit bewirkt und auf diese Weise einer Selbstausbeutung Vorschub leistet (Honneth 2002).<sup>5</sup>

#### 4. Die „Anerkennungslücke“ und ihre Folgen

Hier gilt es vor allem zu bedenken, dass die motivationale Quelle subjektiven Arbeitshandelns in den je individuellen *lebensweltlichen* Strukturen der Mitarbeiter verankert liegt. Die Frage also nach der Befähigung, flexiblen Arbeitsanforderungen, die gleichsam die ‚ganze Person‘ fordern, gerecht zu werden, entscheidet sich nicht erst mit den fachlich spezifizierten und perfektionierten Qualifikationen, sondern mit einem bereits weitestgehend *gelungenen* Identitätsbildungsprozess, der dem Mitarbeiter bereits ein Gefühl dafür vermittelt hat, was seine höchst individuellen Fähigkeiten *wert* sind. Das dialogisch gewonnene Selbstbild ist jedoch niemals starr, weil Umbrüche im sozialen Umfeld ein stetes Abgleichen mit dem inneren Selbstbild notwendig machen.

Während die durch Flexibilisierung induzierte Entgrenzung der Erwerbsarbeit(swelt) nun einerseits die Leistungsanforderungen verschärft, haben (unternehmens)erfolgsorientierte Leistungsbewertungsinstrumente andererseits die faktische Nicht-Anerkennung von tatsächlich subjektivem Arbeitshandeln zur Folge („Anerkennungslücke“). Die individuellen Auswirkungen lassen sich als eine Zerstörung der dialogischen Wirkzusammenhänge gelungener Identitätsbildung interpretieren.

In diesem Zusammenhang spielt die Entgrenzung von Arbeit über die eigentliche Arbeitswelt hinaus eine entscheidende Rolle. Sie umfasst zwei wesentliche Entwicklungen. Zum einen werden neue Handlungsoptionen durch den Abbau von zahlreichen Beschränkungen zeitlicher, räumlicher oder organisatorischer Natur freigesetzt, zum anderen kommt es zu einer Zerstörung bisher hilfreicher Handlungsorientierungen. Die Entgrenzung der Arbeit bezieht sich im Zuge dessen auf so unterschiedliche soziale Dimensionen wie Zeit, Raum, Arbeitsmittel, Sozialorganisation, Arbeitsinhalte und Motivation. Vor dem Hintergrund einer Mehrdimensionalität von Leistung (s.o.) sind vor allem zwei Aspekte zu betonen.

Die *Subjektivierung der individuellen Ressourcen* beruht insbesondere auf der Tatsache, dass die geforderte Koordination komplexer Aufgaben über die rein fachliche Aufgabenbewältigung hinausgeht und die individuelle Qualifikation in Richtung Meta-Kompetenzen entgrenzt. Über die Frage, *wie* Talente und Qualifikationen eingebracht werden, kommt hier der Eigensinn subjektiven Arbeitshandelns zum Tragen. Unternehmen, die also den ‚ganzen Menschen‘ fordern, stellen zugleich den Eigensinn einer Persönlichkeit, das Unberechenbare und Unkalkulierbare seines Charakters mit ein. Weil Subjektivität im Hinblick auf die komplexe Aufgabenbewältigung als Anforderung formuliert wird, gerät der Eigensinn subjektiven Arbeitshandelns seinerseits zum

---

<sup>5</sup> Honneth bezeichnet dieses Phänomen auch als die „Instrumentalisierung von Selbstverwirklichungsgansprüchen“.

Auslöser für ein Kontrollproblem der Unternehmen. Selbst wenn gerade dieser Eigensinn das individuelle Arbeitshandeln als besonders geeignet für die Bewältigung einer Aufgabe macht, so werden letztlich doch nur jene subjektiven Ressourcen anerkannt, die sich als kompatibel mit den unternehmens-strategischen Zielen erweisen, weil sie allein als bewertbar gelten. Da sich die erwarteten, subjektiven Ressourcen aus lebensweltlichen Strukturen speisen, jedoch allein ihre *Inszenierung* Reputation erfährt, werden die ‚echten‘ Anerkennungsstrukturen sozialer Wertschätzung an dieser Stelle mit Blick auf den dialogischen Charakter der Identitätsbildung zerstört.

Die *Subjektivierung des Einsatzes* bezieht sich insbesondere auf die strukturelle Veränderung von Erwerbsarbeit. Sowohl die Arbeitszeit als auch der Arbeitsort werden nämlich dergestalt entgrenzt, dass sich die Erwerbsarbeit in die übrigen Lebensbereiche der Individuen hinein ausdehnt. Die Entgrenzung der zeitlichen Dimension des Arbeitsprozesses führt mehr und mehr zu einer Überschneidung von Arbeits- und Privatzeit (vgl. Jurczyk/Voß 2000), ebenso wie die Entgrenzung der räumlichen Dimension den Abbau fester Grenzen zwischen Arbeits- und Privatort zur Folge hat. Im Zuge einer Entgrenzung von Erwerbsarbeit lassen sich steigende Anforderungen an das aktive Zeithandeln an der Schnittstelle von Arbeit und Leben feststellen. Sowohl die Entwicklung und Entfaltung der eigenen Arbeitskraft zu gewährleisten als auch deren Verkauf und Verwertung zu organisieren, kann unter diesen Aspekt subsumiert werden. Um unter allen Umständen zu vermeiden, aus dem Arbeitsmarkt ‚herauszufallen‘, gilt es, sich stets um neue Arbeitsmöglichkeiten zu bemühen.

Aus der Entgrenzung der Erwerbsarbeit folgt also für die Individuen die Notwendigkeit, einer komplexen individuellen Leistung, die sich auf die gesamte Lebensführung der Beschäftigten bezieht. Weil die Erwerbsarbeit Teil dieser komplexen Lebensführung ist, beruht die Arbeitsleistung der Mitarbeiter im Unternehmen auf einer komplexen *Vorleistung*, bei der es sich nicht allein um Organisations-, sondern darüber hinaus um emotionale Kompensationsarbeit handelt. Das Ineinandergreifen von Arbeits- und Lebenswelt erfolgt dabei in beide Richtungen, denn während die Lebenswelt unter den Einfluss arbeitsweltlicher Forderungen gerät und auf diese Weise „taylorisiert“ (Hochschild 2002) wird, sind lebensweltliche Merkmale im Zuge einer Subjektivierung von Arbeit ebenso in der Arbeitswelt zu finden. Beruf und Privatleben sind also nicht mehr als sinnhaft getrennte Komplexe von Tätigkeiten zu verstehen, sondern als miteinander verflochtene und nichtsdestotrotz konkurrierende emotionale Kulturen. Insofern müssen die mit Flexibilisierungsmaßnahmen einhergehenden Anforderungen einen doppelten Umstand bedenken. Zum einen sind die je individuellen ‚portable skills‘ auf *unmittelbare* Weise auf die lebensweltlichen Strukturen der Individuen angewiesen. Zum anderen rekurriert die durch eine Entgrenzung der Arbeitswelt entstehende Organisations- und Abstimmungsarbeit *mittelbar* auf die Lebenswelt, weil sie jene individuellen Fähigkeiten notwendigerweise voraussetzt.

Den subjektiven Vorleistungen kommt dabei eine paradoxe Bedeutung zu, weil sie durch die Entgrenzung *erzeugt* werden, während Entgrenzung zugleich erst durch sie *möglich* wird. Hierin liegt die offene Flanke der Flexibilisierung: Unternehmen konnten bisher das Problem der inner-personalen Arbeitsteilung aus der Bewertung erwerbsbezogener Leistungen ausklammern, derweil es sich nun durch die Entgrenzung der Erwerbsarbeit zuspitzt. Inzwischen geht es nicht mehr um die Organisation zweier

getrennter Lebensbereiche, vielmehr resultieren die subjektiven Leistungen aus der sowohl strukturellen als auch sinnhaften Durchmischung der Handlungssphären, was zur Folge hat, dass in beiden Fällen auf *dieselben* subjektiven Eigenschaften rekurriert wird.

Diese Tatsache kann von Unternehmensseite nicht ignoriert werden, denn die Missachtung jener Leistungen hat Auswirkungen auf den Selbstverwirklichungsprozess der Mitarbeiter. Und im Zuge neuer Leistungsanforderungen hat dies ebenfalls Folgen für die Arbeitsbewältigung in flexiblen Strukturen. Für die Unternehmen wäre es fatal, sich nicht für die hier skizzierten Formen der Überforderung zu interessieren. Die aus Überforderung resultierenden Krankheiten, Krankheitssymptome oder Fehler in der Arbeitsbewältigung sind dabei nur die eine Seite des Problems (vgl. u.a. Meins 2002). Die andere Seite ist, dass durch die Notwendigkeit einer zunehmenden ‚Taylorisierung‘ der Lebenswelt den Mitarbeitern der Nährboden für jenes kreative Potenzial *entzogen* wird, welches in der Arbeitswelt gleichsam von ihnen *erwartet* wird. Die sich auf diese Weise manifestierende „Anerkennungslücke“ zerstört jene Voraussetzungen, auf denen Unternehmen ihre flexiblen Organisationskonzepte aufbauen. Tatsächlich wird nämlich einer dialogischen Identitätsbildung durch die ‚Verweigerung‘ von Gegenleistungen – in Form von Anerkennung – der fruchtbare Nährboden genommen. Eine verhältnismäßig gefestigte Identität ist jedoch unbedingt Voraussetzung der lediglich angedeuteten Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeiter.

Die bisherigen wirtschafts- und unternehmensethischen Erkenntnisse gilt es daraufhin um eine entscheidende Dimension – die der Anerkennung – zu erweitern. Weil Anerkennung jedoch *in sich* Ambivalenzen aufweist, kann von der Existenz bestimmter Formen der Beteiligung in einem Unternehmen nicht zwangsläufig auf die tatsächliche Wertschätzung der verschiedenen, von Mitarbeitern erbrachten Leistungen geschlossen werden. Anerkennung von Leistung darf sich im Zuge einer Subjektivierung von Arbeit zudem nicht mehr allein auf den *innerhalb* des Unternehmens stattfindenden Arbeitsprozess beziehen (s.o.), weil dieser durch eine komplexe *Vorleistung* erst ermöglicht wird.

Die aus dieser anerkennungstheoretischen Perspektive gewonnenen Erkenntnisse setzen *langfristige* personalstrategische Überlegungen voraus. Sie beinhalten, dass im Zuge neuer Anforderungen Raum sein muss für das tatsächlich subjektive Potenzial und den wertvollen Eigensinn der Mitarbeiter anstatt diese durch die gesetzten Rahmenbedingungen zu blockieren (Klages 2002). Die Relevanz dieser Überlegungen zeigt u.a. Amartya Sen auf, wenn er schreibt: „Anzuerkennen, daß die menschlichen Fähigkeiten für das Ingangkommen und die Aufrechterhaltung des Wirtschaftswachstums von Bedeutung sind, sagt uns [...] nichts darüber, *warum*, so wichtig es übrigens ist, Wirtschaftswachstum überhaupt das Primat hat. Legt man den Akzent hingegen letztlich auf die Ausweitung der Freiheit des Menschen, die Art von Leben zu führen, die er erstrebenswert findet, dann ergibt sich die Funktion des Wirtschaftswachstums in der Ausweitung dieser Chancen erst aus der tieferen Sicht des Entwicklungsprozesses als Ausweitung der Möglichkeiten des Menschen ein besseres, freieres Leben zu führen.“ (Sen 2002: 350)

Erst, wenn Unternehmen in der Lage sind, die Anerkennungsbeziehungen innerhalb der Organisation in ihrer Tragweite für die Identitätsbildung der Menschen zu erken-



nen, können sie den eigenen Ansprüchen gerecht werden, die in den Flexibilitätsanforderungen formuliert werden.

## Literaturverzeichnis

- Bourdieu, P.* (1992): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital, in: Ders.: Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur 1. Hamburg, 49-80.
- Fraser, N./Honneth, A.* (2003): Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt a.M.
- Hochschild, A. R.* (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur noch Arbeit wartet, Opladen.
- Honneth, A.* (1998): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a.M.
- Joas, H.* (1996): Kreativität und Autonomie. Die soziologische Identitätskonzeption und ihre postmoderne Herausforderung, in: Barkhaus, A. (Hg.): Identität, Leiblichkeit, Normativität. Neue Horizonte anthropologischen Denkens. Frankfurt a.M., 357-369.
- Jurczyk, K./Voß, G.* (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – reflexive Arbeitszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers, in: Hildebrandt, E. (Hg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozial-ökologischen Folgen flexibler Arbeit, Berlin, 151-205.
- Klages, H.* (2002): Der blockierte Mensch. Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung, Frankfurt/Main; New York.
- Kropf, Julia* (2005): Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung. Auswirkungen von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen, München.
- Meins, S.* (2002): Anmerkungen zum Konzept der „Neuen Arbeitsorganisation“. In: Heide, Holger (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht. Historische Hintergründe und aktuelle Bedeutung einer neuen Volkskrankheit, Bremen, S. 116-145.
- Schimank, U.* (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim; München.
- Sen, A.* (2002): Ökonomie für de Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München.
- Sennett, R.* (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Voswinkel, S.* (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum "Bündnis für Arbeit", Konstanz.
- Voswinkel, S.* (2003): Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung? in: Hangebrauck, U.-M./Kock, K./Kutzner, E. u.a. (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München, 179-196.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J.* (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (I), 131-158.

# Ein Gespräch mit Julia Kropf über ihre Dissertation

*Geführt von Alexander Brink*

**zfwu:** *Julia, zunächst mal Gratulation zu der hervorragenden Promotion! Du schreibst über Anerkennung: Welche Wissenschaften sind denn an der interdisziplinären Diskussion des Anerkennungsbegriffs beteiligt?*

**JK:** Anerkennung kann zunächst einmal ganz allgemein als positive Bestätigung von Eigenschaften, Fähigkeiten, Verhaltensweise etc. verstanden werden. Die Schwierigkeiten, die ich in meiner Arbeit mit dem Thema Anerkennung aufzeige, liegen jedoch nicht allein in der Frage, ob innerhalb von Unternehmen Anerkennung gezollt wird. Viel wichtiger scheint im Rahmen von Flexibilisierungsprozessen die Frage zu sein, *wofür* Anerkennung gezollt wird. Hieraus ergibt sich eine für den Begriff der Anerkennung und für die Untersuchung von Flexibilisierungsinstrumenten interessante Sichtweise.

Anerkennung ist zuallererst ein Thema der Philosophie gewesen. Insbesondere durch die Auseinandersetzungen von Axel Honneth kann diese Perspektive nun auch für die Soziologie und in meinem Fall für Arbeits- und Industriosociologie fruchtbar gemacht werden. Wie die Veröffentlichungen von Charles Taylor und Nancy Fraser zeigen, ist eine anerkennungstheoretische Sicht auf die Welt auch vermehrt in der Politischen Wissenschaft zu finden. Hier geht es vor allem um die Anerkennung von so genannten Minderheiten.

**zfwu:** *Wie bist du eigentlich auf das Thema gekommen? Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung, klingt das nicht sehr abgehoben? Gibt es denn auch konkrete Anwendungsbezüge in Unternehmen oder besteht da nicht die Gefahr, dass die Arbeit im Elfenbeinturm verbleibt?*

**JK:** Auslöser für mein Thema waren sicherlich einerseits die intensive Auseinandersetzung mit den Theorien von Jürgen Habermas und Peter Ulrich im Rahmen meiner Diplomarbeit. Im Rahmen der Dissertation kommen sie lediglich am Rande vor, doch sie haben meine Herangehensweise an das Thema entscheidend geprägt. Konkretisiert haben sich meine Gedanken mit dem „flexiblen Menschen“ von Richard Sennett und der Frage, was denn Flexibilisierung überhaupt für den Menschen bedeutet und wie der von Sennett ja eher mit Hilfe von Einzelschicksalen beschriebene Identitätsverlust der Menschen auf einer theoretischen Ebene systematisch beschrieben werden kann. Ich denke, dass die konkreten Anwendungsbezüge durch zahlreiche empirische Belege in meiner Arbeit deutlich werden. Allerdings wird es vermutlich noch recht lange dauern, bis eine Vielzahl von Unternehmen sich dem Thema Anerkennung öffnet, zumal, wie gezeigt wurde, der Begriff der Anerkennung ja höchst ambivalent ist. Am Frankfurter Institut für Sozialforschung gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von empirischen Studien und Ergebnissen, die den Zusammenhang von Arbeit und Anerkennung im Rahmen von unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen untersucht haben.

**zfwu:** *Julia, das Thema „Anerkennung“ dürfte dennoch auch für Unternehmen von großem Interesse sein. Wie schätzt Du die Lage im Augenblick ein? Spielen nicht Exklusion, Mobbing und fehlende Anerkennung eine wichtige Rolle, gerade in puncto „guter Unternehmensführung“?*

**JK:** Meiner Ansicht nach sollte das Thema Anerkennung natürlich für jedes Unternehmen von großem Interesse sein und ich glaube auch aus der mittlerweile praktischen Erfahrung, dass sich zunehmend mehr Unternehmen der Frage stellen, wie ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegengebracht werden kann. Das Problem ist nur, dass hier zum Teil, noch recht eindimensional gedacht wird. Es ist schließlich nicht damit getan, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen einwöchigen Betriebsausflug in die Toskana zu finanzieren, mit dem Ziel, dass sie danach wieder gerne Überstunden machen. Es gibt hier zahlreiche ähnliche Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Mir geht es um eine langfristige Wahrnehmung, die das individuelle Potenzial der Menschen in den Vordergrund stellt und die sich mit der Frage auseinandersetzt, welche Rahmenbedingungen geeignet sind, dieses zu fördern. Keinesfalls möchte ich damit eine sozialromantische These vertreten, denn ich bin der Ansicht, dass diese Wahrnehmung langfristig auch dem Unternehmen zugute kommt. Hierfür gilt es jedoch, sich die Ambivalenz von Leistungsbewertung und Belohnung vor Augen zu führen. Wenn einzig der (vermeintlich) Risikofreudige, dessen Leistungsergebnis direkten Markterfolg nach sich zieht, oder derjenige Mitarbeiter, der sich jeden Tag 12-16 Stunden für das Unternehmen aufreißt, belohnt werden, dann kann das langfristig – insbesondere angesichts des demografischen Wandels – nicht gut gehen.

**zfwu:** *Mit Deiner tollen Arbeit, die ja mit dem Prädikat „summa“ abgeschlossen wurde, steht Dir ja eine wissenschaftliche Karriere bevor? Ist das für Dich interessant oder was sind Deine beruflichen Pläne für die Zukunft?*

**JK:** Alexander, Du setzt voraus, dass es „die“ wissenschaftliche Karriere heute überhaupt noch gibt. Ich denke, dieser Weg ist in den letzten Jahren nicht minder steinig geworden als es zurzeit in der so genannten „freien Wirtschaft“ der Fall ist. Darüber hinaus habe ich mir während meiner Promotion auf zahlreichen Tagungen die Frage gestellt, welche überhaupt die Kriterien für eine wissenschaftliche Karriere sind. Es gibt so viele exzellente Wissenschaftler über die sich viele Studierende sicherlich freuen würden, die aber keine Chance bekommen. Wissen scheint mir zumindest nicht zwangsläufig das entscheidende Kriterium dafür zu sein. Angesichts der gravierenden Kürzungen im universitären Bildungsbereich, werden diese Probleme immer deutlicher.

Außerdem – und das ist wohl der ausschlaggebende Grund – habe ich für mich festgestellt, dass meine Stärken in der anwendungsorientierten Praxis liegen. Sicherlich, wenn man sich drei Jahre mit mehr oder weniger theoretischen Überlegungen beschäftigt hat, dann ist man zunächst verwundert, welche Problemlagen in der Unternehmenspraxis gerade aktuell sind, die man doch in der Wissenschaft schon überwunden glaubte. In der Praxis etwas zu bewegen erfordert sicherlich Geduld und ist auch nicht mit einem einzigen großen intellektuellen Wurf zu bewältigen – aber man sieht die Erfolge des eigenen Tuns relativ unmittelbar. Allerdings, so meine Hoffnung, möchte ich auch dabei den „wissenschaftlichen Blick“, der schließlich etwas mit meinen persönlichen Überzeugungen zu tun hat, nicht verlieren.