

Dana Sindermann*

Anerkennung im Arbeitskontext

Transformation des Honnethschen Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen

Vorstellung eines Dissertationsprojektes

1. Einleitung

Der Anerkennungsbegriff hat seit dem Erscheinen des Buches »Kampf um Anerkennung« (1994) des Frankfurter Philosophen Axel Honneth einen fulminanten Aufstieg in der Philosophie erlebt und darüber hinaus erfolgreich Einzug in die Pädagogik (vgl. Balzer 2014; Schäffter 2009), die Psychologie (vgl. Göll/Rettler 2010; Tietel 2003) und die Soziologie (vgl. Holtgrewe et al. 2000; Voswinkel 2001) genommen. In der Wirtschaftsethik hingegen wurde das Konzept mit wenigen Ausnahmen (vgl. Maak 1999; Islam 2012) kaum beachtet. In der Betriebswirtschaftslehre blieb es bislang – zumindest mit systematischem Zugang – völlig unberücksichtigt, und wenn es rezipiert wird, dann in instrumentell verkürzter Perspektive und begrifflich unterbestimmt (vgl. Frey 2010; Leisin 2016; Minssen/Wehling 2011). In diese Lücke stößt meine Dissertation vor. Ziel meiner Arbeit ist es, Honneths Anerkennungskonzept für die betriebswirtschaftliche Subdisziplin des Personalwesens zu transformieren. Meine Forschungsfrage lautet: Wieso sollte das Anerkennungstheorem zum normativen Bezugspunkt für die Kritik und Gestaltung organisationaler Strukturen erhoben werden? Mit dieser Frage geht die definitorische Klärung des kontextspezifischen Anerkennungsbegriffs einher: Was kann (sollte) *Anerkennung* im organisationalen Arbeitskontext auf individueller Ebene heißen?

Die Transformation des Honnethschen Anerkennungskonzepts für das Personalwesen ist aus wirtschaftsethischer Perspektive aus verschiedenen Gründen vielversprechend. Zum einen wird Anerkennung in Honneths Modell ein intrinsischer Wert zugesprochen. Im Gegensatz zum ökonomistisch-instrumentellen Verständnis des Personalmanagements, das den Menschen als bestmöglich auszuschöpfende Ressource ansieht, animiert der anerkennungstheoretische Standpunkt der Philosophie eine Wahrnehmung des arbeitenden Subjekts, die über den instrumentellen Zugang hinausgeht und den Mitarbeitenden als sozialen Protagonisten mit zwischenmenschlich gelagerten Bedürfnissen und Interessen wahrnimmt. Und wo das instrumentalistisch verkürzte Anerkennungsverständnis der Betriebswirt-

* Dana Sindermann M.A., Institut für Wirtschaftsethik/Universität St.Gallen, Girtannerstrasse 8, CH-9000 St.Gallen, Tel.: +41-(0)76-2243094, E-Mail: dana.sindermann@unisg.ch, Forschungsschwerpunkte: Theorien der Anerkennung, Kritische Theorie, Philosophie der Verkörperung.

schaftslehre der Frage nach dem Sinn von erwerbswirtschaftlichen Organisationen auf einer gesellschaftlichen Ebene kaum Rechnung tragen kann, ermöglicht die philosophische Perspektive eben diese Sinnfrage in einen gesamtgesellschaftlichen Horizont zu stellen und vertieft zu diskutieren.

In den Grundschriften sieht mein Vorhaben so aus: Zunächst werde ich in weitgehend deskriptiver Manier das Honnethsche Anerkennungsprinzip in seinem Grundmuster sowie in seiner für den Arbeitskontext funktionspezifischen Spielart vorstellen. Anschließend werde ich mich dem Anerkennungs-begriff der Betriebswirtschaftslehre und hier der Subdisziplin des Personalwesens zuwenden. Ich werde anhand einer Literaturanalyse von Fachartikeln aus diesem Bereich die Bedeutung und Funktion des dortigen Anerkennungs-begriffs eruieren und auf dieser Grundlage zeigen, dass dieses Anerkennungsverständnis unterbestimmt und nicht systematisch ausgearbeitet ist. Nachdem der Honnethsche und der betriebswirtschaftliche Anerkennungs-begriff in tendenziell deskriptiver Manier dargestellt wurden, folgt ein normativer Teil. Sowohl das Honnethsche Konzept als auch das betriebswirtschaftliche Verständnis sollen kritisch diskutiert und aneinander gespiegelt werden. An diesem Punkt setzt bereits meine kritische Transformation des von Honneth geprägten Begriffs ein, insofern als seine weniger plausiblen Teile modifiziert werden sollen. Die modifizierte philosophische Variante soll sodann herangezogen werden, um eine Definition des Anerkennungs-begriffs für das Personalwesen zu entwickeln, die der Tiefe und Breite von Honneths Begriff nicht nachsteht, aber dessen Schärfe-grad und Anwendungspotenzial erhöht. Abschließend soll ein Schritt zurückgetreten und die Frage nach der Rechtfertigung gestellt werden: Warum sollte Anerkennung als normativer Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen angenommen werden?

Ich möchte meine Dissertation als ein wirtschaftsphilosophisches Forschungsprojekt vorstellen. Weil alles andere als klar ist, was Wirtschaftsphilosophie sein soll und eben diese Frage in vorliegendem Heft verhandelt wird, möchte ich diese Verortung kurz begründen.¹ Meine Dissertation kann als wirtschaftsphilosophisches Projekt angesehen werden, da sie erstens ein verschärftes Augenmerk auf *Rechtfertigungsfragen und die Offenlegung zentraler Prämissen* legt. Konkret geht die Arbeit auf einer fundamentalen Ebene der Frage auf den Grund, warum das Anerkennungsprinzip als normativer Angelpunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen herangezogen werden sollte. Zweitens wird im vorliegenden anerkennungstheoretischen Ansatz die »theoretische Analyse und praktische Kritik« (ebd.: 331) ökonomischer Zusammenhänge nicht getrennt, sondern diese beiden Ansätze werden immanent aufeinander bezogen. Drittens betrachtet die vorgestellte Theorie »die Entwicklung und Verfassung der realen Ökonomie nicht allein aus einer ethischen Perspektive« (ebd.: 327), sondern sie berücksichtigt auch »kulturelle, soziale und politische Dimensionen des Wirtschaftens« (ebd.) und setzt sich »mit den moralischen Werten, ethischen Normen und politischen

1 In dieser Begründung greife ich vor allem auf den programmatischen Artikel ›Warum Wirtschaftsphilosophie? Eine kontroverse Auseinandersetzung‹ von Ludger Heidbrink und Verena Rauen (2016) zurück.

Rahmensetzungen (auseinander), auf denen die moderne Wirtschaft beruht« (ebd.: 330).

Ich werde mich in meiner Arbeit generell affirmativ, wenn auch kritisch auf Honneths neuere Ausführungen zur Anerkennungstheorie (vgl. Honneth 2011) einschließlich ihrer Begründungsstrategie berufen. Das heißt, Honneths Anerkennungstheorie wird grundsätzlich als normativer Bezugspunkt behandelt, aber einer inhärenten Kritik unterzogen. Die Theorie soll also an ihrem eigenen Anspruch gemessen werden. Dabei soll sie, wo nötig und möglich, in der begrifflichen Transformation für den Bereich des Personalwesens entsprechend modifiziert werden.

2. Das Grundmuster der Anerkennung als normativer Bezugspunkt

Das Anerkennungsmuster auf individueller Ebene bildet den primären Referenzpunkt meiner Arbeit. Hinter dieser Instanzierung steht die auf die Honnethsche Theorie zurückgehende Annahme, dass Anerkennungserfahrungen auf individueller Ebene für die Identitätsbildung notwendig sind, ja, dass eine gelungene Identitätsbildung sich überhaupt erst durch Anerkennungserfahrungen vollzieht. Dieser Gedanke der existenziellen Angewiesenheit des Subjekts auf Anerkennung bildet den Angelpunkt einer normativen Wendung: Das Muster individueller Anerkennungsverhältnisse wird zum Maßstab für die Kritik einer gesellschaftlichen Ordnung erhoben. Eine gesellschaftliche Ordnung gilt in dem Maße als gerecht, als sie ihren Gesellschaftsmitgliedern *Institutionen* der Anerkennung bereitstellt. Solche Institutionen können formeller Art sein, wie das positive Recht, aber – und hier liegt ein besonderes Augenmerk der Theorie – auch informellerer Art, wie Routinen, Bräuche oder etablierte Handlungspraktiken.

In diesem anerkennungsbezogenen Gefüge erhält auch die Wirtschaft und mit ihr der Arbeitskontext einen Platz, was Honneths Modell anschlussfähig für die Wirtschaftsethik macht. Dieser Perspektive folge ich in meiner Dissertation: Das Wirtschaftssystem wird hier neben den Bereichen der persönlichen Beziehungen und der demokratischen Öffentlichkeit als eines von drei zentralen, für den Bestand der Gesellschaft notwendigen Subsystemen exponiert, das unter dem normativen Anspruch der flächendeckenden Bereitstellung von Institutionen der Anerkennung steht. Aus dieser anerkennungstheoretischen Makroperspektive wird der Wirtschaftsbereich als funktional-integrativ expliziert, das heißt, als in einen gesellschaftlichen Werte- und Funktionszusammenhang eingebettet dargestellt. Die Wirtschaftssphäre hat somit die Aufgabe, in funktionsspezifischer Weise Anerkennungsverhältnisse zu ermöglichen. Aber was genau bedeutet Anerkennung? Nachdem bis hierin der Anerkennungsimperativ von der Makroperspektive aufgerissen wurde, wird nun der primäre Referenzpunkt meiner Dissertation in den Fokus gerückt: Das Grundmuster individueller Anerkennung.

2.1 Was ist Anerkennung?

Von der Mikro-Ebene aus gesehen lassen sich Anerkennungsverhältnisse als ein Kommunikationsmuster zwischen zwei oder mehreren Subjekten fassen. Anerkennung wird als wechselseitiges Verhältnis konzipiert und bedeutet im Kern das reziproke Ineinandergreifen von Handlungsabsichten der Beteiligten (vgl. Honneth 2011: 224). Solche Absichten können Bedürfnisse, Interessen, Wünsche, Fähigkeiten etc. sein (vgl. ebd.: 233). Reziprozität bedeutet in diesem Fall konkret, dass die Handlungsabsichten des einen die Voraussetzung der Realisierung der Handlungsabsichten des anderen bilden. Dabei teilen die Interaktionspartner ein Ziel, das durch das Ineinandergreifen beiderseitiger Handlungen verwirklicht wird. Honneth fasst das allgemeine Muster gelungener Anerkennung so:

»Mit ›wechselseitiger Anerkennung‹ ist (...) die reziproke Erfahrung gemeint, sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt« (vgl. ebd.: 85f.).

An dieser Stelle lässt sich bemerken, dass das Anerkennungstheorem, da der andere für die Erreichung des eigenen Ziels ›gebraucht‹ wird, auch ein instrumentelles Moment birgt, das aber durch die Disposition der positiven komplementären Bezogenheit abgeschwächt wird. Denn indem beide Seiten ungezwungen, ja erwünschter Maßen, ihre Absichten realisieren können, erfahren sie sich miteinander als *frei* (vgl. ebd.) und nicht als Mittel zum Zweck. Nun stellt sich die Frage, wie dieses ideale Ineinandergreifen von Handlungsabsichten möglich sein soll. Hierzu lässt sich sagen, dass im Kommunikationsakt die Absichten der Handelnden nicht als feststehend, sondern als Pool dynamischer, mal mehr mal weniger akuter Bestrebungen vorgestellt werden, welche überhaupt erst in Erwartung der entsprechenden kooperativen Haltung des Gegenübers sinnvoll formuliert und vollzogen werden können (vgl. ebd.: 224). Mit diesem harmonischen Ineinandergreifen und Realisieren von Absichten bedeutet Anerkennung also eine fein abgestimmte Art der Kooperation. Hierzu ein Beispiel:

Eine erfolgreiche DJane steht an der Musiktheke des Clubs, den sie in den nächsten drei Stunden bespielen soll. Die Gäste befinden sich noch in ruhiger, aber vorfreudiger Stimmung. Sie erwarten eine lebendige Tanznacht. Die DJane nimmt diese auf den Bedürfnissen der Gäste gründende Stimmung auf und beginnt aus ihrer Sammlung von Platten diejenigen herauszuziehen, die diese erwartungsfrohe Stimmung bedienen und die Tanzfreude der Gäste weiter animieren. Die Clubbesucherinnen appellieren hier mit ihrem *Bedürfnis* an eine entsprechende *Fähigkeit* der DJane, das Parkett mit passender Musik zu bespielen.

Es ist in vorangegangenen Ausführungen leicht zu sehen, inwiefern Anerkennung als Praxis des Miteinanders identitätsstiftend wirkt und die Entwicklung eines positiven Selbstverhältnisses befördert. Der eine kann durch die komplementär gelagerten Absichten im anderen »die Chance und Bedingung seiner Selbstverwirklichung erblicken« (ebd.: 234).

Voraussetzung dieses Zusammenspiels ist, dass die Subjekte sich gegenseitig den normativen Status des Kooperationspartner-Seins zusprechen. Erst dann sind sie jeweils berechtigt, vom anderen ein Verhalten zu erwarten, das die Realisierung ihrer eigenen Handlungsabsicht befördert. Sie begreifen das Gegenüber dann als für die Realisierung ihrer jeweiligen Absichten notwendigen Kooperationspartner.

Diese Perspektive berechtigt sie dazu, ein Verhalten des Anderen erwarten zu können, das die eigene Handlung vervollständigend zur Erfüllung bringt (vgl. ebd. 224). In dieser Einstellung, dem anderen jeweils so zu begegnen, wie er es für angemessen hält, liegt das *moralische Moment*, das intrinsischer Bestandteil der Anerkennungspraxis ist (vgl. ebd.: 330). Dieses Element wird auch in der Transformation des Honnethschen Anerkennungstheorems für den Arbeitskontext bedeutsam sein.

2.2 Kontextspezifische Anerkennung

Anerkennungsverhältnisse werden dem Honnethschen Modell nach in kontextspezifischer Weise ermöglicht. Man könnte diese Bezugfelder auch ›Mega-Kontexte‹ nennen, denn es handelt sich hier um drei von Honneth differenzierte gesellschaftliche Großbereiche westlich demokratischer Gesellschaften. Dies sind die Sphäre (1) der persönlichen Beziehungen, (2) des marktvermittelten Handelns und (3) der demokratischen Öffentlichkeit (vgl. ebd.: 18f.). Es wird nun grob unterstellt, dass in der Sphäre der persönlichen Beziehungen emotionale Bedürfnisse und im Wirtschaftskontext partikuläre Interessen und Fähigkeiten der Wirtschaftsakteure Zielpunkt von Anerkennung sind (vgl. ebd.: 233). Honneth rekonstruiert nun bestehende *Institutionen* und *etablierte Handlungspraktiken* der Anerkennung für beide Bereiche (vgl. ebd.: 219–469), um zu zeigen, dass dieses normative Prinzip zumindest teilweise bereits institutionalisiert ist. Diese Institutionen werden, das ist ein zentraler Punkt, als *Verkörperungen* allgemein geteilter Überzeugungen angesehen – in diesem Fall der Überzeugung, dass die Anerkennungspraxis gesellschaftlich erwünscht ist. Einen genealogischen Ansatz verfolgend geht Honneth davon aus, dass die allgemein geteilten Werte sich im historischen Verlauf durch soziale Kämpfe herausgebildet und in Institutionen niedergeschlagen haben (vgl. ebd.: 37f.). Die real bestehenden Institutionen werden nun umgekehrt als Rechtfertigung derjenigen Werte angesehen, die sie – in dieser Interpretation – verkörpern. Hintergrund dieser Rechtfertigungsstrategie ist, dass Honneth die Begründung von Werten nicht vernunfttheoretisch, sondern in der gesellschaftlichen (und explizit als diese interpretierte) Realität vornehmen möchte. In diesem Vorgehen wird das wirtschaftsphilosophische Kriterium deutlich, »die Entwicklung und Verfassung der realen Ökonomie nicht allein aus einer ethischen Perspektive« (Heidbrink/Rauen 2016: 327) zu betrachten, welche nur normative Dimensionen zwischenmenschlicher Interaktionen in den Blick nimmt, sondern auch die Genealogie des Wirtschaftens in ihrer sozialen und politischen Dimension zu berücksichtigen.

Für den Bereich der persönlichen Beziehungen legt Honneth in der Rekonstruktion der Institutionen der Anerkennung den Fokus auf die individuelle Ebene und zeichnet deren Entwicklung und Praxis in gut nachvollziehbarer Weise nach. Für den Bereich der Wirtschaft gelingt ihm diese Offenlegung hingegen weniger, wie noch gezeigt werden soll. Werfen wir aber zunächst einen kurzen Blick auf Honneths Darstellung von Anerkennungspraktiken im Bereich der persönlichen Beziehungen, da sie im nächsten Schritt einen wichtigen Bezugspunkt für die kritische

Diskussion der von Honneth dargestellten Anerkennungspraktiken im Arbeitskontext bilden.

Honneth schaut sich für die Rekonstruktion der *Sphäre der persönlichen Beziehungen* von ihm so differenzierte kategoriale Subbereiche der Freundschaft, Partnerschaft und Familie an. Dabei legt er den Fokus auf die individuelle Ebene, und auch wenn hier in Nuancen differenziert wird, lässt sich grundsätzlich sagen, dass die umrissenen Anerkennungsverhältnisse auf einer aufmerksamen und wohlwollenden Haltung für das Gegenüber gründen. Diese Haltung scheint von einem tiefen Interesse an der fundamentalen Entwicklung, am Wohlergehen und an den Lebensvollzügen des anderen geprägt zu sein, welcher durch diese positive Zuwendung wiederum in seiner Identitätsbildung unterstützt wird. Dieses beiderseitige Interesse am Wohlergehen des anderen – die Haltung des Vertrauens, der Fürsorge und Anteilnahme im Modus der Zwanglosigkeit und Spontaneität (vgl. ebd.: 235) – fördert die gemeinsame Selbsterkundung, offenbart *Gefühle* oder auch mögliche *Absichten*, und erlaubt, ja animiert, tiefpersönliche Überlegungen, Zweifel und Intimitäten offen zu legen, miteinander zu prüfen, zu spiegeln und hierdurch ggf. zu handlungsleitenden Entscheidungen zu finden. Die Subjekte können hier also erwarten, sich durch entsprechende Unterstützung und Hilfe vom Gegenüber in ihren für wesentlich gehaltenen Eigenschaften zu verwirklichen (vgl. ebd.).

Bedeutend für meine Arbeit ist nun die von Honneth vollzogene Grenzziehung zwischen dem Bereich der persönlichen Beziehungen und der Wirtschaftssphäre, einschließlich der Annahme, dass Anerkennung in diesen Kontexten unterschiedlich verwirklicht wird und auf unterschiedliche Aspekte zielt. Liegt der Anerkennungsfokus im Bereich der persönlichen Beziehungen auf zuvörderst emotionalen Aspekten, zielt er im Arbeitskontext auf Fähigkeiten und Leistungen. Honneth will persönliche Beziehungen aus dem Arbeitskontext explizit exkludiert wissen (vgl. ebd.: 241). Diese Trennung vollzieht der Autor besonders klar, wenn er die Entstehung des Konzepts der Freundschaft in Abgrenzung, ja als Gegenpol zum Arbeitsbereich verortet, nämlich »in dem historischen Augenblick, als mit der Aufwertung von wirtschaftlichem Handel und kapitalistischem Markt zugleich das Bedürfnis nach einer Gegenwelt des privaten Rückzugs wächst« (vgl. ebd.: 241). Als der Bereich der Wirtschaft an Relevanz gewann sei auch der Gedanke entstanden, »dass die (männlichen) Marktteilnehmer zur Entlastung und als Gegengewicht ›freundschaftlicher‹ Beziehungen bedürfen, die von kommerziellen Bewegungen vollkommen frei und stattdessen allein auf ›sympathy‹ und ›sentiment‹ gegründet sind« (ebd.: 241). Dieses Narrativ unterstreicht die in dieser Theorie vollzogene Grenzziehung zwischen dem Bereich der persönlichen Beziehungen und dem Arbeitskontext.

An anderer Stelle schreibt Honneth jedoch, dass sich in exklusiv den Männern vorbehaltenen Vereinen, die vornehmlich der Organisation wirtschaftlicher und politischer Interessen dienen, »unterhalb der offiziellen Geschäftskontakte verstärkt vertraulichere Zweierbeziehungen« (ebd.: 244) entwickeln, in welchen auch private Angelegenheiten besprochen werden können (vgl. ebd.). Dieser Widerspruch deutet bereits an, dass die von Honneth vollzogene Bereichstrennung

schwer durchgehalten werden kann. Auf diesen Punkt soll im kritisch gehaltenen Teil zwei meiner Arbeit näher eingegangen werden.

Für die Kernaufgabe dieser Arbeit, die kritische Transformation des Honnethschen Anerkennungskonzepts für das Personalwesen, stellt sich nun die Frage, welche der skizzierten Anerkennungsaspekte aus dem Bereich der persönlichen Beziehungen für die Überführung in den Arbeitskontext festgehalten werden können. Die dargelegten Anerkennungsfokei des Bereichs der persönlichen Beziehungen weisen in ihren Hauptzügen in der Tat auf intime und emotionale Aspekte hin, als deren Raum der Arbeitskontext nicht angemessen scheint. Der in diesem Bereich situierte Anknüpfungspunkt, der mir passender erscheint, ist hingegen auf einer tieferen, strukturellen Ebene angelegt und liegt im erwähnten *moralischen Moment*, das intrinsischer Bestandteil der Anerkennungspraxis ist, nämlich darin, dem anderen ›angemessen‹ zu begegnen. So erfordern auch berufliche Kontakte das Eingehen auf Persönlichkeitsaspekte, die über individuelle Leistungen und Fähigkeiten hinausgehen. Beispielsweise begegnet man einem extrovertierten Teammitglied sicher anders als einem introvertierten Einzelspieler. Auch formuliert man Anregungen und Kritik gegenüber einer Kollegin, die damit souverän umzugehen weiß, anders als gegenüber dem Kollegen, der in diesem Punkt sensibler ist.

Die Berücksichtigung persönlicher Charaktereigenschaften auch in Anerkennungsverhältnissen des Arbeitskontextes soll in Teil zwei meiner Arbeit diskutiert werden. Bevor diese Transformation vorgenommen werden kann, sollte aber erhellt werden, wie nach Honneths Theorie Anerkennungsverhältnisse im Arbeitskontext aussehen. Diese Offenlegung wird Thema des folgenden Abschnitts sein.

Honneth vertritt, um das noch einmal in Erinnerung zu rufen, grundsätzlich die Position, dass Anerkennung *funktionspezifisch*, also entsprechend der Funktion des Subsystems, verwirklicht wird (vgl. ebd.: 19). Einer Antwort auf die Frage nach der Art der Realisierung von Anerkennung im Arbeitskontext können wir somit durch die Frage nach der Funktion des Arbeitsbereichs näherkommen. Hierzu sollte zunächst gesagt werden, dass der Arbeitsbereich in dieser Theorie als ein Teilbereich des Subsystems der Wirtschaft vorgestellt wird. Die zentrale Funktion der Wirtschaft scheint Honneth nun in der »harmonischen Integration der wirtschaftlichen Einzelinteressen« (ebd. 329) der Gesellschaftsmitglieder zu sehen. Dieser Bereich ist somit der Ort, in dem die wirtschaftlichen Einzelinteressen der Gesellschaftsmitglieder in eine positive Interdependenz gebracht werden sollen. Der Arbeitskontext als Teilbereich der Wirtschaft kann nun als funktional notwendig für einen zentralen Aspekt des Wirtschaftsbereichs betrachtet werden, nämlich dem, was der positiven Beantwortung der wirtschaftlichen Einzelinteressen vorauslaufen muss – und das ist die arbeitsbasierte und insofern entlohnte Herstellung von Gütern. So bildet der wirtschaftliche Kooperationszusammenhang den Ort der »marktvermittelten Transaktionen« (vgl. ebd. 321). Diese Transaktionen können wiederum als monetär vermittelter Tausch von auf Basis individueller Leistung produzierter Güter angesehen werden. Der vorgängige Arbeitsprozess umfasst nun die Herstellung von – als solche noch näher zu bestimmende – *gesellschaftsrelevanten Gütern*, deren Produktion wiederum eines

gesellschaftlichen Kooperationszusammenhanges bedarf, in dem jedes vollwertige Gesellschaftsmitglied einen Platz haben sollte, welcher von seinen individuellen Fähigkeiten abhängt (vgl. ebd.: 313; 352). Dabei solle der Arbeitsplatz »subsistenzsichernd und individuell befriedigend sein« (vgl. Honneth AuA, o.S.). Gar sei die »soziale Identität primär von der Rolle im organisierten Arbeitsprozess abhängig« (vgl. ebd.), denn der Arbeiter ziehe »nur aus der Erfüllung seiner Berufspflichten psychische Befriedigung und Selbstachtung« (vgl. Honneth 2011: 342). Durch diesen in den gemeinsamen Kooperationszusammenhang einfließenden Beitrag achteten sich die Mitglieder wechselseitig »als ›ehrenhafte‹ oder leistungswillige Wirtschaftsbürger« (ebd.: 432). Dabei soll die Höhe des Lohns das Maß der sozialen Wertschätzung für die Erbringung gesellschaftsrelevanter Leistungen ausdrücken (vgl. Honneth 2010: o.S.).

Von einer Metaperspektive betrachtet eröffnet dieser Zusammenhang eine integrative Perspektive, die von der Makro-Ebene, über das Meso-Level hin zur Mikro-Ebene reicht: Die wechselseitige Anerkennung verläuft in diesem Modell en gros zwischen dem Subjekt (Mikro-Ebene), das mit Ausblick auf persönliche Anerkennung und subsistenzsichernde Entlohnung seine Fähigkeiten produktiv in die Gesellschaft einbringt, sowie der Gesellschaft (Makro-Ebene), die in ihrer Reproduktion auf diese Fähigkeiten angewiesen ist (Makro-Ebene).

An dieser Stelle soll eine für mein Vorhaben wichtige Beobachtung hervorgehoben werden, die die strukturelle Setzung von Verbindungsgliedern der Anerkennungsverhältnisse im Arbeitsbereich betrifft. Treten wir hierzu zunächst einen Schritt zurück und vergegenwärtigen das *Grundmuster* wechselseitiger Anerkennung. In dieser Kernkonzeption wird Anerkennung als die reziproke Erfahrung bestimmt, »sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt« (vgl. Honneth 2011: 85f.). Dieses Muster befindet sich auf der individuellen Ebene und bildet den fundamentalen normativen Bezugspunkt für die Entfaltung der Anerkennungstheorie.

Wenn wir nun vor diesem Hintergrund unseren Blick auf die von Honneth gezeichneten Anerkennungsverhältnisse im Arbeitsbereich lenken, lässt sich eine Abkehr von der individuellen Ebene beobachten. Diese Distanzierung findet zunächst nur auf einer Seite des Austauschverhältnisses statt, indem dem Wirtschaftssubjekt ein anonymes gesellschaftliches Kollektiv als Anerkennungspartner gegenübergestellt wird (vgl. ebd.: 410ff.). Zwar findet sich in diesem Verhältnis nach wie vor der Grundgedanke, dass die Verwirklichung der eigenen Handlungsabsichten (hier in Form von Fähigkeiten) vom anderen erwünscht und so animiert wird, jedoch wird dieser andere nicht mehr als Individuum vorgestellt, sondern als abstraktes Kollektiv.

Auch die *Form* der Anerkennung erfährt eine Abstraktion, denn als diese wird für den Arbeitsbereich allein die monetäre Entlohnung der Leistungen des Subjekts angegeben. Anerkennungsverhältnisse auf rein individueller Ebene, beispielsweise zwischen Mitarbeitenden oder zwischen Vorgesetzter und Mitarbeitendem, werden nicht berücksichtigt. Und so werden auch keine auf der individuellen Ebene angesiedelte Handlungspraktiken der Anerkennung antizipiert.

Nun lohnt es sich aber eine Ebene tiefer zu blicken und auf die von Honneth umrissenen *Voraussetzungen* für das Bestehen des marktwirtschaftlichen Kooperationszusammenhangs zu fokussieren. Nämlich sei das Wirtschaftssystem notwendig in ein vorauslaufendes Solidaritätsbewusstsein eingebettet, das dazu verpflichtet, sich fair und gerecht zu behandeln (vgl. ebd.: 330). So enthalte es »intrinsisch eine Reihe von vormarktlichen, auf wechselseitige Rücksichtnahme angelegte Handlungsregeln« (vgl. ebd.: 331), denen jeder Marktakteur Folge leisten müsse. Wenn wir einen Schritt zurück gehen und eine strukturorientierte Perspektive einnehmen, lässt sich als von Honneth primär bestimmte *Funktion* des wirtschaftlichen Gesamtzusammenhangs die Befriedigung der wirtschaftlichen Einzelinteressen ausmachen, und als Anerkennungsform des Teilbereichs der Arbeit die monetäre. Die *Bestandsvoraussetzungen* des Wirtschaftssystems sind hingegen weniger abstrakt und unpersönlich. Sie liegen dieser Theorie nach in einem auf »wechselseitige Respektierung und Wertschätzung« (vgl. ebd. 330) gründenden Solidaritätsbewusstsein, als dessen Form die zwischenmenschliche Anerkennung angenommen werden kann.

Dieser ethische Anspruch kann für mein Vorhaben produktiv gemacht werden, wirft aber eine Reihe von Fragen auf: Wie ist dieses vorauslaufende Solidaritätsbewusstsein vorstellbar? Und wie kann diese Haltung ins Verhältnis zum Anerkennungsbegriff gesetzt werden? Mithin, was bedeutet es in Honneths Theorie, sich »fair« und »gerecht« zu behandeln? Diese dem Markteintritt als vorauslaufend angelegte Ebene ist für mein Vorhaben deshalb so interessant, weil sie in ihrem Grundmuster auf der individuellen Ebene angelegt ist, die Mittelpunkt meines Forschungsvorhabens bildet, zu der Honneth sich (zumindest bezüglich des Arbeitskontextes) aber nur sehr zurückhaltend äußert.

2.3 Formen von Anerkennung

Wurde in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, dass Anerkennung in bereichsspezifischer Weise umgesetzt wird, geht der Blick im nächsten Schritt auf *Formen* der Anerkennung. Eine Differenzierung von Formen der Anerkennung wird von Honneth nicht systematisch vorgenommen, ist für mein Vorhaben der Transformation des Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen aber bedeutsam. Denn in diesem differenzierenden Blick lässt sich die bereichsspezifische Zuschreibung der Anerkennungsformen zu den entsprechenden Subsystemen besser erkennen. Zudem ermöglicht die Differenzierung und Auffächerung der Formen klarere Anknüpfungspunkte für die anstehende Transformation herauszuarbeiten.

In Honneths Theorie lassen sich grob zwei Anerkennungsformen identifizieren, und zwar die materielle und die direkte persönliche Anerkennung. Beide Formen erhalten eine bereichsspezifische Zuordnung: Der zwischenmenschlichen Anerkennung wird allein ein Platz im Bereich der persönlichen Beziehungen zugewiesen und die materielle Form der Anerkennung wird dem Wirtschaftsbereich zugeordnet. Diese vollzogene klare Trennung von bereichsspezifischen Anerkennungsweisen möchte ich im kritischen zweiten Teil dieser Arbeit argumentativ perforieren. Diese Grenzdifffusion soll sehr behutsam vorgenommen werden, hat eine gewisse

Grenzziehung doch sicher gute Gründe – wie der Ökonomisierung der Lebenswelt (vgl. Boltanski/Chiapello 2003) oder der Flexibilisierung der Arbeitswelt (vgl. ebd.; Sennett 1998) vorzubeugen. Diese wichtigen Einwände sollen nicht ausgeblendet werden. Nichtsdestotrotz soll ausgelotet werden, wo eine durchlässigere Gestaltung plausibel wäre. Diese Diffusion soll anhand einer inhärenten Kritik des Honnethschen Anerkennungsmodells erprobt werden wie auch mit Rückgriff auf Jaeggis (2018) praxistheoretischen Zugang sowie durch die Hinzuziehung von Literatur aus dem Bereich Personalwesen.

3. Der Begriff der Anerkennung im Personalwesen

In diesem Kapitel wird der Anerkennungs-begriff im Personalwesen im Zentrum stehen. Anhand einer Literatursichtung von Fachartikeln aus diesem Bereich soll ein Verständnis über die dortige Auffassung und Funktion von Anerkennung gewonnen werden. Entsprechend lauten die zentralen Fragen:

- (1) Was wird im Bereich Personalwesen unter Anerkennung verstanden?
- (2) Welche Praktiken der Anerkennung lassen sich ausmachen?
- (3) Welche Formen von Anerkennung lassen sich identifizieren?
- (4) Welche Funktion wird der Anerkennungspraxis zugesprochen und
- (5) wie wird die normative Praxis der Anerkennung begründet?

Als empirisches Material zur Beantwortung dieser Fragen sollen etwa einhundert Artikel der fünf am höchsten platzierten englischsprachigen Fachzeitschriften aus dem Bereich Personalwesen der letzten fünf Jahre (2013–2017) herangezogen und auf die Verwendung des Wortes *Recognition* hin untersucht werden. Die Analyse wird deshalb auf englisch- und nicht auf deutschsprachige Artikel gehen, da ein Großteil der Forschungsergebnisse im betriebswirtschaftlichen Bereich, zu dem die Subdisziplin des Personalmanagements gehört, englischsprachig ist. Somit kann davon ausgegangen werden, dass in diesem Kontext die wichtigen und aktuellen Debatten zu finden sind. Da der Term *Recognition* im Englischen aber auch andere Bedeutungen hat, die das Verständnis von interpersoneller Anerkennung nicht treffen, nämlich ›bemerken‹ von was auch immer, werde ich im nächsten Auswahl-schritt interpretativ vorgehen und diejenigen Artikel herausgreifen, in denen *Recognition* im Sinne von interpersoneller Anerkennung verwendet wird. An diesem Begriff sollen oben formulierte Fragen nach dem Verständnis, den Möglichkeiten der Verwirklichung, den Funktionen und Formen von Anerkennung wie folgt aufgeschlüsselt und systematisch bearbeitet werden:

1. Was sagt der Text über das Verständnis von *Recognition* aus?
2. Wird der *Recognition* Begriff
 - a) explizit definiert
 - b) implizit definiert?
3. Was genau wird anerkannt?
4. Welche Formen von Anerkennung lassen sich ausmachen und wie sehen sie konkret aus?
 - a) Monetäre Anerkennung
 - b) Materielle Anerkennung
 - c) Direkte zwischenmenschliche Anerkennung
5. Welche Funktion wird Anerkennung zugesprochen?
 - a) Auf organisationaler Ebene
 - b) Auf individueller Ebene
6. Auf welchen Hierarchieebenen wird die Anerkennungspraxis verortet?
 - a) Auf gleicher Hierarchieebene
 - b) Zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen
7. Welche Orte der Anerkennung lassen sich ausmachen?
8. Meta-Blick: Welche Widersprüche, Paradoxa, Diskontinuitäten, Brüche in Bezug auf das Verständnis des Anerkennungsbegriffs lassen sich innerhalb eines Textes erkennen?

Abbildung: Fragenkatalog zur Literaturanalyse des Anerkennungsbegriffs in der betriebswirtschaftlichen Literatur (Quelle: eigene Darstellung)

Am Ende dieser Analyse soll ein differenziertes Verständnis über den Term der Anerkennung im Personalwesen sowie über seine Funktion bestehen. In einem zweiten Analyseteil soll untersucht werden, welche mit dem Anerkennungskonzept verwandte Begriffe in diesen Artikeln wiederholt genannt werden, um sie im nächsten Schritt konzeptionell darzulegen und in ein Verhältnis zum Honnethschen Anerkennungsverständnis zu setzen.

Die Motivation dieser Aufschlüsselung und anschließenden Verhältnisbestimmung ist diese: Der Begriff der Anerkennung scheint in der betriebswirtschaftlichen Literatur, so meine im ersten Analyseschritt zu überprüfende Vermutung, unterbestimmt und verengt. Vor diesem Hintergrund soll erörtert werden, ob in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur weitere Konzepte etabliert sind, die ihrer Art nach unter den Begriff der Anerkennung fallen oder eine starke Verwandtschaft mit ihm aufweisen, auch wenn sie nicht so benannt werden. Als Beispiele seien *Appreciation*, *Esteem*, *Praise* und *Respect* genannt. Die vergleichende Offenlegung würde weitere Anknüpfungspunkte der philosophischen Theorie an betriebswirtschaftliche Konzepte ermöglichen und überdies die Sicht auf weitere Praxispotenziale eröffnen.

4. Kritische Diskussion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses sowie des Honnethschen Anerkennungskonzepts

Nachdem das Anerkennungsverständnis in der Theorie Axel Honneths sowie in der Betriebswirtschaftslehre analysiert und in weitgehend deskriptiver Haltung beschrieben wurde, ist der nächste Teil explizit normativ angelegt. Zum einen soll die Honnethsche Anerkennungstheorie kritisch ins Visier genommen werden

(4.1). Zum anderen sollen das Verständnis des Anerkennungsbegriffs und die Funktion der Anerkennungspraxis in der Betriebswirtschaftslehre im Licht des modifizierten Honnethschen Modells kritisch diskutiert werden (4.2).

4.1 Kritische Diskussion von Aspekten der Honnethschen Anerkennungstheorie

Ich möchte zunächst aufzeigen, in welchen Punkten Honneths Modell in den für mein Vorhaben wichtigen Aspekten weniger überzeugt und sodann entsprechend Möglichkeiten der Modifizierung erproben. Meine Kritikpunkte betreffen erstens die dem Arbeitskontext zugeschriebene *Form* der Anerkennung. Honneth weist diesem Bereich primär die *materielle (monetäre) Form* der Anerkennung zu und behandelt die zwischenmenschliche Anerkennung auf rein individueller Ebene nicht systematisch. Dieser eingeschränkte Blick führt zum zweiten Kritikpunkt, nämlich, dass Leistung als Zielpunkt von Anerkennung überbetont wird.

Um die Kritik zu entfalten, wenden wir uns nochmal dem Nukleus der Anerkennungstheorie, also dem Muster von Anerkennungsbeziehungen auf individueller Ebene zu. Honneth beansprucht, *Institutionen und etablierte Handlungspraktiken* der Anerkennung für die drei gesellschaftlichen Großbereiche der persönlichen Beziehungen, der Wirtschaft und der demokratischen Öffentlichkeit aufzudecken. In der Analyse des Arbeitskontextes lässt er aber die individuelle Ebene weitgehend außer Acht und verfehlt somit seinen eigenen Anspruch. Die Berücksichtigung von auf individueller Ebene angelegten Anerkennungsverhältnissen im Arbeitskontext möchte ich in meiner Arbeit im Rahmen der Literaturanalyse nachholen, und sie insofern als Korrektiv dieser verengten Sichtweise verstehen. Eine Möglichkeit, um die stärkere Berücksichtigung direkter zwischenmenschlicher Anerkennungspraktiken auch im Wirtschaftsbereich immanent zu begründen, besteht in der Anknüpfung an das von Honneth skizzierte Moment des allem Marktgeschehen notwendig vorausgehenden *Solidaritätsbewusstseins*. Wie dieses Solidaritätsbewusstsein nach Honneth aussehen mag, sollte ebenfalls im ersten Teil dieser Arbeit dargelegt worden sein. An diese Auseinanderlegung werde ich konstruktiv anknüpfen. Dabei soll gezeigt werden, dass die umrissene vorausgehende kooperative Einstellung (in Teilen) aus auf individueller Ebene liegenden Anerkennungspraktiken im Sinne eines Angemessen-aufeinander-Eingehens fußt.

In Bezug auf den Punkt der funktionsspezifischen Anerkennungsweisen kann nach der Literaturanalyse betriebswirtschaftlicher Artikel folgende Erkenntnis erwartet werden: Die direkte zwischenmenschliche Form der Anerkennung nimmt im Bereich der Wirtschaft eine weit wichtigere Stellung ein als Honneths Theorie besagt. Um diese These systematisch zu untermauern mag es hilfreich sein, in Teil 1.1 gewonnene Erkenntnisse heranzuziehen, so beispielsweise, was genau in der interpersonellen Anerkennungspraxis Ziel von Anerkennung ist (im Sinne von ›was genau wird anerkannt?‹) und auf Grundlage welcher Institutionen und etablierter Handlungspraktiken diese Anerkennung vollzogen wird.

Die Bearbeitung des Fragenkatalogs zur betriebswirtschaftsbezogenen Literaturanalyse mag überdies eine weitere Anreicherung der arbeitskontextbezogenen Anerkennungstheorie Honneths' animieren. So wird in der Analyse nach der

organisationalen Funktion von Anerkennung gefragt. Hält man diese Frage nun gegen Honneths Ausführungen, wird deutlich, dass in Honneths Modell die organisationale Ebene im wirtschaftsbezogenen Teil, wenn überhaupt, dann zumindest nicht explizit berücksichtigt wird. Die anerkennungstheoretische Funktion von erwerbswirtschaftlichen *Organisationen* ist für mein wirtschaftsphilosophisch ausgerichtetes Forschungsprojekt aber überaus interessant, um im nächsten Schritt in ihrem Licht die von der betriebswirtschaftlichen Literatur gezeichnete anerkennungstheoretische Funktion von Organisationen zu diskutieren. Die Analyse mag zutage bringen, dass in der Honnethschen Theorie erwerbswirtschaftliche *Organisationen* als im Dienste von Gesellschaft (auf der Makro-Ebene) und als Subjekt (auf der Mikro-Ebene) vorgestellt werden. Diese Organisationen können hier als *Medium*, als Mittlerin von in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zu überführenden Fähigkeiten und Leistungen des Subjekts angesehen werden. Hier besteht also eine klare Zweck-Mittel-Relation, in der das verallgemeinerte Subjekt Zweck und die Organisation letztendlich Mittel ist. Diese Zweck-Mittel Relation erfährt im betriebswirtschaftlichen Kontext eine Verkehrung, wie im kommenden Teil der Arbeit gezeigt werden soll. Anerkennungspraktiken scheinen hier instrumentalisiert zu werden, um den Erfolg der Organisation zu befördern und weniger, um in den Dienst der Mitarbeitenden oder des gesellschaftlichen Kooperationszusammenhangs gestellt zu werden. In meiner Dissertation werde ich diese These auf Basis der Literaturanalyse argumentativ unterfüttern. Auch wäre eine wichtige Frage, was aus betriebswirtschaftlicher Perspektive überhaupt ›Erfolg‹ bedeutet und – im finalen Schritt – wie sich diese Idee zum primären normativen Bezugspunkt der Honnethschen Anerkennungstheorie, der Entwicklung eines gelungenen Selbstverhältnisses qua umfassender Anerkennungserfahrungen in einem gesellschaftlichen Bezugsfeld, verhält.

4.2 Diskussion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsterms im Licht der Honnethschen Anerkennungstheorie

Nachdem Honneths arbeitskontextbezogenes Anerkennungsverständnis dargelegt und in weniger überzeugenden Punkten modifiziert wurde, soll im nächsten Schritt das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis kritisch im Lichte dieses veränderten Horizonts diskutiert werden. Im ersten Schritt der Diskussion sollen positive Bezüge des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsterms in Form von begrifflichen Bezugspunkten und analogen Mustern zur Referenztheorie herausgearbeitet werden. Sodann sollen mit einer normativen Haltung die Diskrepanzen zum (modifizierten) Honnethschen Modell sichtbar gemacht werden. Analog zu dem in der Literaturanalyse entwickelten Fragenkatalog, lauten die Leitfragen der Analyse:

- (1) Inwiefern entspricht der Anerkennungsbegriff des Personalwesens dem Honnethschen Anerkennungsbegriff (nicht)?
- (2) Inwiefern entspricht die Funktion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) der Funktion des Honnethschen Anerkennungsbegriffs?

- (3) In welcher Hinsicht überschneiden sich die Formen des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) mit den Formen des Honnethschen Anerkennungsbegriffs?
- (4) Auf welchen Hierarchie-Ebenen ist der Anerkennungs-begriff des Personalwesens im Vergleich zum Honnethschen Anerkennungs-begriff (nicht) angesiedelt?

Diese Analyse geht davon aus, dass die Ermöglichung von Anerkennungsverhältnissen auf individueller Ebene den normativen Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen bildet. Für die weitere systematische Diskussion der oben genannten Fragen sollen die in Teil 1.1 herausgearbeiteten Eckpfeiler der Honnethschen Anerkennungstheorie als Referenzpunkte herangezogen werden. Dies sind voraussichtlich (a) das Grundmuster der Anerkennung als reziproke Förderung von Leistungen und Fähigkeiten mit (b) der Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Dabei wirkt die dem Muster entsprechende Anerkennungspraxis (c) identitätsbildend dadurch, dass (d) die Subjekte in dieser Praxis ihre Potenziale entfalten, sowie (e) integrativ, da die Subjekte die Produkte ihrer Talente in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringen können.

Meine (nach einer ersten Literatursichtung und weiter zu überprüfende) Prognose für die Ergebnisse der Analyse wäre, dass der Anerkennungs-begriff im Personalwesen im Vergleich zum modifizierten Honnethschen Konzept auf verschiedenen Ebenen unterbestimmt und verengt ist. So scheint das betriebswirtschaftliche Verständnis von Anerkennung auf eine vergleichsweise flache Praxis von Loben und Würdigen von Leistungsergebnissen zu liegen, und weniger im reziprok verlaufenden, individuellen *aufeinander Eingehen*. Auch in seiner instrumentell-orientierten Funktion scheint der betriebswirtschaftliche Anerkennungs-begriff verkürzt. Nicht zuletzt scheint das Konzept in Bezug auf die Kommunikationsrichtung verengt, die im Honnethschen Anerkennungskonzept reziprok und potenziell über alle Ebenen hinweg verläuft und in der betriebswirtschaftlichen Perspektive allein vom Vorgesetzten zum Untergebenen zu verlaufen scheint. Der betriebswirtschaftliche Anerkennungs-begriff steht dem modifizierten Honnethschen Anerkennungs-begriff also in vielerlei Hinsicht nach. Andersherum erscheinen auch einzelne Aspekte der Honnethschen Anerkennungstheorie im Lichte der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur fragwürdig, und genau diese Literatur soll als Korrektiv der philosophischen Theorie herangezogen werden, wobei dieser Zug gut begründet werden will.

Am Ende des zweiten Teils sollten sodann alle Bausteine zur Verfügung stehen, um die finale Aufgabe der Forschungsarbeit zu vollziehen: Die Transformation des Honnethschen Anerkennungs-begriffs für das Personalwesen.

5. Transformation des Honnethschen Anerkennungs-begriffs für das Personalwesen

Auf Grundlage der Vorarbeiten soll schließlich ein auf dem Honnethschen Anerkennungsmodell basierender Anerkennungs-begriff für die Betriebswirtschaftslehre

entwickelt werden, der an Aspekte des Anerkennungsverständnisses des Personalwesens anknüpft, dabei aber die zuvor offen gelegten weniger überzeugenden Linien sowohl im Honnethschen als auch im betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnis zu modifizieren sucht. Diese kritische Transformation soll zugunsten konzeptioneller und inhaltlicher Klarheit abermals entlang der aus Teil I und II bekannten Grundfragen erprobt werden:

- (1) Was bedeutet Anerkennung in dieser neuen Perspektive?
- (2) Wie wird Anerkennung im Arbeitskontext verwirklicht?
- (3) Welche Formen von Anerkennung lassen sich für den Arbeitsbereich identifizieren?
- (4) Was ist in diesem Kontext die Funktion von Anerkennung?

Die Ergebnisse, deren fundierte Herleitung im Rahmen meiner Forschungsarbeit ansteht, mögen annäherungsweise wie folgt aussehen.

5.1 *Anerkennung im erwerbswirtschaftlichen Kontext*

Was bedeutet Anerkennung im erwerbswirtschaftlichen Kontext auf individueller Ebene? Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Abschnittes und kann in diesem kurzen Abriss wie folgt beantwortet werden: Anerkennung im Arbeitskontext bedeutet, in einem reziprok verlaufenden, positiven kommunikativen Verhältnis zu einem Gegenüber zu stehen, mit dem man zumindest situativ ein gemeinsames Ziel teilt. Dieses Verhältnis ist von einer Aufmerksamkeit für persönliche (noch genauer einzugrenzende) Charaktereigenschaften und Fähigkeiten des Gegenübers getragen, welche dazu animieren, eigene Bedürfnisse und Fähigkeiten zu artikulieren und zu realisieren. Reziprok ist dieses Verhältnis insofern, als die Wünsche oder Fähigkeiten des einen Voraussetzung für die Realisierung der Wünsche oder Fähigkeiten des anderen bilden. Auf einer basalen, allen Anerkennungsverhältnissen zugrundeliegenden Ebene mag Anerkennung bedeuten, nach skizzierten reziproken Muster in gewissen Aspekten angemessen miteinander umzugehen, das heißt vor allem, angemessen aufeinander einzugehen. Den Rahmen dieser fundamentalen Anerkennung, wo sie beginnen und wo sie aufhören mag, und darüber hinaus, welche individuellen Aspekte hier gemeint sein mögen, gilt es in meiner Dissertation noch näher zu bestimmen. Es scheint aber nahezuliegen, dass die Praxis der Anerkennung auf einer fundamentalen Haltung beruht, die gekennzeichnet ist durch die Bereitschaft, den anderen in seiner Besonderheit bzw. individuellen charakterlichen Aspekten zu sehen und entsprechend positiv auf diese einzugehen.

5.2 *Wie wird Anerkennung im Arbeitskontext verwirklicht?*

In der Beantwortung dieser Frage werde ich mich auf das Grundmuster der Anerkennungspraxis nach Honneth konzentrieren. Auf Basis des Honnethschen Modells und in der Analyse betriebswirtschaftlicher Literatur werden formelle und informelle *Institutionen* als notwendige Wege, ja gelenkte Bahnen herausgehoben, die die Realisierung der abgestimmten Kooperationsakte überhaupt erst ermöglichen. Denn Institutionen geben Handeln vor, machen es in dieser Weise

erwartbar und ermöglichen so die Passung der Handlungsabsichten von Subjekten.

5.3 Was ist die Funktion von Anerkennung im organisationalen Kontext?

Auch auf diese Frage soll vor allem mit Blick auf die individuelle Ebene eine Antwort erprobt werden, wobei sie kaum unabhängig von der organisationalen wie gesellschaftlichen Ebene sinnvoll diskutiert werden kann, da zwischen den drei Ebenen bezüglich der Funktion von Anerkennung ein enger Zusammenhang angenommen werden kann. Diskutiert man aber diese Frage hinsichtlich der Mikro-Ebene, eröffnet sich folgendes Bild: Anerkennung hat für das arbeitende Subjekt die Funktion der Subsistenzsicherung, Identitätsstiftung und Integration. Indem das Subjekt seine Fähigkeiten und Leistungen produktiv in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringt, erhält es soziale Anerkennung, zunächst in Form einer angemessenen Vergütung. Angemessen bedeutet hier, wie in Teil 1.1 gezeigt worden sein sollte, subsistenzsichernd, insofern, als dass das Subjekt durch diesen leistungsbezogenen Lohn zumindest seinen Lebensunterhalt bestreiten und überdies am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann. Diese monetäre Anerkennung als Ausdruck dessen, dass das Subjekt wertvoll für den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang ist, unterstützt wiederum eine positive Identitätsbildung. In diesem Mikro- und Makro-Ebene umspannenden Horizont zeigt sich, dass Anerkennung einerseits eine instrumentelle Komponente hat, da das Subjekt hier für die Befriedigung der Nachfrage anderer ›gebraucht‹ wird. Zugleich animiert aber genau diese Nachfrage die Ausbildung und den Einsatz individueller Fähigkeiten. In diesem Zusammenhang ist somit nochmals eine Grundidee der Honnethschen Anerkennungstheorie gut erkennbar, nämlich, dass Subjekte in der Ausbildung ihrer Identität auf andere angewiesen sind und dass dieses Verhältnis ein reziprokes ist. In diesem Fall bewegt es sich auf zwei Ebenen: der individuellen Ebene desjenigen, der seine Fähigkeiten in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang stellt, und eben dieser verallgemeinerten Ebene der auf diese Fähigkeiten angewiesenen Nachfragenden.

Der Effekt auf individueller Ebene wäre hier die Stärkung der Selbstachtung der kooperierenden Individuen durch die Erfolgserfahrung der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels. Dieses Ziel steht idealerweise – und hier wird die integrative Perspektive der Honnethschen Anerkennungstheorie nochmals deutlich – in positivem Verhältnis zu bestehenden gesellschaftlichen Werten. Wie diese Werte aussehen und in welchem Verhältnis sie zur Anerkennungstheorie stehen, soll im schließenden Teil der Arbeit beleuchtet werden. Dies wird das übergeordnete Rechtfertigungskapitel bilden, in dessen Fokus die Frage steht: Warum sollte Anerkennung als normativer Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen angenommen werden?

6. Warum Anerkennung?

Im letzten Teil der Arbeit soll schließlich ein Schritt zurückgetreten und die Frage nach der Rechtfertigung gestellt werden, um dem Konzept ein stabiles normatives Fundament zu verleihen. Ich werde hierbei kritisch auf Honneths Rechtfertigungsverfahren der Normativen Rekonstruktion (vgl. Honneth 2011) rekurrieren. Kurz gesagt erhebt Honneth hier Anerkennung auf Basis real existierender und als normativ aufgeladen vorgestellter Institutionen und etablierter Handlungspraktiken zum normativen Bezugspunkt der Gestaltung gesellschaftlicher Strukturen. In diesem Rahmen tritt er außerdem für eine integrative Perspektive auf das Wirtschaftssystem ein. Ich werde die Rechtfertigungsstrategie als auch ihre Durchführung insbesondere für den Wirtschaftskontext vorstellen, kritisch diskutieren und ihre Annahmen freilegen.

7. Resümee und Ausblick

Die Vorstellung meines Dissertationsprojekts bot einen Abriss darüber, wie ich die *Transformation des Honnethschen Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen* realisieren möchte. Die Grundschrte meines Vorhabens bestehen in einem weitgehend deskriptiv gehaltenen *ersten Teil*, in dem zunächst (1.1) die für mein Vorhaben relevanten Aspekte des (neueren) Honnethschen Anerkennungskonzepts skizziert werden. Anschließend (1.2) wird der Fokus auf den Anerkennungsbegriff der Betriebswirtschaftslehre gelenkt, dessen Verständnis durch eine systematische Literaturanalyse erhellt werden soll. In beiden Fällen sollen mögliche Anknüpfungspunkte an die jeweils andere Theorie herausgearbeitet werden. Der *zweite Teil* ist hingegen explizit normativ gehalten, insofern als hier zunächst das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis im Lichte der Referenztheorie diskutiert werden soll. Im nächsten Schritt sollen umgekehrt auch Ergebnisse aus der Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur als Korrektiv für ausgewählte Aspekte der Honnethschen Anerkennungstheorie herangezogen werden. Nach diesen Vorbereitungen soll im *dritten Teil* schließlich die Kernaufgabe der Arbeit durchgeführt werden: Der philosophische Anerkennungsbegriff soll auf Grundlage der vorangegangenen Erkenntnisse und Ergebnisse kritisch für die betriebswirtschaftliche Disziplin transformiert werden. Im *vierten Teil* sollte das als normativ vorgestellte Anerkennungsprinzip mit der Frage ›Warum sollten wir das Anerkennungsprinzip als normativen Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen annehmen?‹ schließlich eine Rechtfertigung erfahren haben.

Insgesamt können von meinem Projekt folgende wirtschaftsphilosophisch wie wirtschaftsethisch relevante Erkenntnisgewinne erwartet werden:

- (1) Auf begrifflicher Ebene wird der Term der Anerkennung an Substanz und Schärfe gewinnen.
- (2) In grundagentheoretischer Hinsicht wird das neu entwickelte und als normativ vorgestellte Konzept der Anerkennung eine stabile Begründung erhalten.

- (3) Das Wirtschaftssystem wird mittels des Anerkennungsbegriffs als in einen gesellschaftlichen Wertehorizont und Funktionszusammenhang integriert plausibilisiert.

Meine Dissertation ist theoretisch-konzeptionell angelegt. Sie kann im nächsten Schritt ggf. als Grundlage für ein entsprechendes empirisches Forschungsprojekt dienen, nämlich im Sinne der Normativen Rekonstruktion innerhalb bestehender organisationaler Strukturen gelungene Praktiken der Anerkennung exemplarisch vorzustellen und diese als Korrektiv für Honneths Perspektive auf Anerkennungsverhältnisse im Wirtschaftskontext heranzuziehen.

Literaturverzeichnis

- Boltanski, L./Chiapello, E.* (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK.
- Frey, B. S.* (2010): Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomik der Auszeichnungen, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Jg. 11/H. 1, 17–36.
- Göll, S./Rettler, P.* (2010): Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung – Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente, in: *Journal für Psychologie*, Jg. 18/H. 2, 1–27.
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G.* (2000) (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz: UVK.
- Honneth, A.* (2011): *Das Recht der Freiheit. Grundriß einer demokratischen Sittlichkeit*, Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, A.* (2010): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung, in: *Polar. Das Online-Magazin zur Zeitschrift*. Link: http://www.polar-zeitschrift.de/polar_04.php?id=175 (zuletzt abgerufen am 29.01.2017).
- Honneth, A.* (1994): *Kampf um Anerkennung. Zur Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Islam, G.* (2012): Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management, in: *Journal of Business Ethics*, No. 111, 37–48.
- Jaeggi, R.* (2018): Ökonomie als soziale Praxis, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 19/H. 3 (im Erscheinen).
- Leisin, A.-C.* (2016): *Die Rolle von Auszeichnungen zur Anerkennung und Motivation: Eine empirische Analyse der Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz*, Wiesbaden: Springer.
- Maak, T.* (1999): *Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft*, Bern: Haupt.
- Minszen, H./Webling, P.* (2011): Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 25/H. 4, 378–393.
- Heidbrink, L./Rauen, V.* (2016): Warum Wirtschaftsphilosophie? Eine kontroverse Auseinandersetzung, in: *Priddat, B./Enkelmann, W. D.* (Hrsg.): *Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen*, Marburg: Metropolis, 183–211.
- Schäffter, O.* (2009): Die Theorie der Anerkennung – ihre Bedeutung für pädagogische Professionalität, in: *Mörchen, A./Tolksdorf, M.* (Hrsg.): *Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung*. EB Buch 29, Bielefeld: Bertelsmann, 171–182.
- Tietel, R.* (2003): *Emotion und Anerkennung in Organisationen: Wege zu einer triangulären Organisationskultur*, Münster: Lit.
- Sennett, R.* (1998): *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin: Berlin Verlag.
- Voswinkel, S.* (2001): *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen*, Konstanz: UVK.