

Gabriele Wagner

„Ausschließlich zahlenorientiert, ausschließlich an Erträgen orientiert“. Vermarktlichung als Organisationsprinzip und Anerkennungsproblem¹

Der Beitrag greift die breit diskutierte Frage nach den Folgen der Vermarktlichung von Organisationen für ihre Mitglieder auf und erweitert die Diskussion um das Konzept gesellschaftlicher Anerkennungsverhältnisse. Damit soll die Debatte um eine Perspektive erweitert werden, welche die Bedeutung des Strebens nach Anerkennung für die Mobilisierung umfassender Folgebereitschaften sichtbar macht. In einer Fallstudie wird gezeigt, dass die befragten Hochqualifizierten in ihrem ambivalenten Streben nach Anerkennung sich selbst sowohl in einer Bewunderungs- als auch in einer Würdigungsfalle festsetzen. Infolge des scheiternden Strebens nach Anerkennung tritt an die Stelle des Produzentenstolzes das inhaltsleere Pflichtethos der Sekundärtugenden. So gesehen ist die „Ökonomisierung von Subjektivität“ nicht allein Ausdruck harter struktureller Zwänge oder Folge einer Semantik, in der der Markt als „anethische Institution“ (Weber) schlechthin vorgestellt wird. In ihr drücken sich auch die paradoxen Effekte scheiternder Kämpfe um Anerkennung aus.

„Also, jeden Tag kriegen Sie konfrontiert, was man hier eigentlich noch wert ist. Das hat sich in der Chemie AG auch sehr stark reduziert. Man ist dann eben die Personalnummer so und so, und persönliche Dinge werden da eher hinten angestellt.“ Mit solch harschen Worten bilanziert der Laborleiter Dr. Bleibtreu die Folgen einer grundlegenden Reorganisation des Unternehmens Chemie AG, in dem er seit vielen Jahren beschäftigt ist. Aus der Passage spricht die Wut über die Kränkung und Geringschätzung eines vormals stolzen leitenden Angestellten, der sich nach dem organisatorischen Umbau der Chemie AG in der Position einer anonymen Nummer wieder findet.

Im Zusammenhang mit der breit geführten Diskussion um den Wandel von Unternehmen rekonstruiert der Beitrag am Fall des Herrn Bleibtreu und seiner Kollegin Frau Schmidtmeier die Folgen der „Vermarktlichung“ von Organisationen als Anerkennungsproblem. Damit soll die Debatte um die viel diskutierten Folgen der internen Vermarktlichung um eine Perspektive erweitert werden, welche die Bedeutung des Strebens nach Anerkennung für die Mobi-

lisierung umfassender Folgebereitschaften der Mitglieder sichtbar macht. Der erste Teil des Beitrags (1.) begründet diese konzeptionelle Erweiterung im Rekurs auf den Stand der Diskussion und führt zentrale Konzepte aus der Anerkennungsdebatte in die Analyse ein. Dabei wird das Argument entfaltet, dass die subjektive Aktualisierung von Anerkennungsverhältnissen den Umgang der Beschäftigten mit Reorganisationen maßgeblich mitformt. Der zweite Teil (2.) ist dem empirischen Fall gewidmet, an dem die angebotene Analyseperspektive exemplarisch entfaltet wird. Rekonstruiert wird die massive Anerkennungskrise, die mit der Neuausrichtung des Unternehmens für die befragten Hochqualifizierten, Dr. Bleibtreu und Dr. Schmidtmeier, verbunden ist. Sie scheitern sowohl mit ihrem Anspruch, für ihre fachlichen Leistungen Bewunderung zu erhalten, als auch damit, Anerkennung in Form der Würdigung ihres Engagements und ihrer leistungsgewährleistenden Beiträge zu erfahren. In ihrem ambivalenten Streben nach Anerkennung setzen sie sich selbst sowohl in einer Bewunderungs- als auch in einer Würdigungsfalle fest. Infolge des scheiternden Strebens nach Anerkennung tritt an die Stelle des Produzentenstolzes das inhaltsleere Pflichtethos der Sekundärtugenden. Der Text endet mit einem bündelnden Fazit (3.).

1. Diagnosen des Organisationswandels

1.1 *Stand der Diskussion und kritische Rückfragen*

Der Reorganisationsprozess, den die Chemie AG vollzieht, ist kein Einzelfall. Vielmehr wird in der Wirtschafts- und Organisationssoziologie ein umfassender Wandel von Unternehmen beobachtet. Die einschlägigen Diagnosen teilen allerdings, so das Argument dieses Abschnitts, eine Leerstelle, die im Rückgriff auf Anerkennungsverhältnisse konzeptionell gefüllt werden soll. Im Zuge der Konzentration von Unternehmen auf das „Kerngeschäft“ werden bisher organisatorisch integrierte Bereiche ausdifferenziert und neu geschnitten. Ergebnissteuerung, flache Hierarchien, Eigenverantwortlichkeit und Dezentralisierung werden zu zentralen Instrumenten organisatorischer Gestaltung erhoben (Sauer/Döhl 1997; Moldaschl 1998). Zudem gewinnt die umfassende Orientierung am Markt sowohl im Binnen- als auch im Außenverhältnis der Organisation an Bedeutung. Die dezentralen Einheiten werden in ein Konkurrenz- und Marktverhältnis zueinander gesetzt, jede Einheit ist gehalten, sich an Rentabilitätskriterien zu orientieren. Zielvereinbarungsprozesse und leistungsabhängige Entgeltformen richten sich an *benchmarks* aus (Flecker 2000). Damit verändert sich auch der konkrete Arbeitsalltag der (Hoch-)Qualifizierten: An die Stelle einer weitgehenden Vorstrukturierung von Arbeit treten verschiedene Formen der Selbstregulierung und Selbstorganisation, Verantwortlichkeiten werden delegiert bzw. nach ‚unten‘ verlagert. Infolge der „Subjektivierung von Arbeit“ und im Namen der Ergebnisverantwortung werden die Beschäftigten der entsprechend reorganisier-

ten Einheiten umfassend auf Formen der Selbstkontrolle und der Selbstverantwortung verpflichtet (Wagner 2007).

Die soziologische Analyse möglicher Folgen dieser Reorganisationsprozesse ist so weit gediehen, dass auch hier wenige Stichworte genügen sollen: Das „flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell“ (Dörre 2003) führt zu „strukturellem Egoismus“ (Deutschmann et al. 1995) innerhalb und zwischen den Abteilungen, es setzt desintegrative Kräfte frei, die ihrerseits in Pendelbewegungen zwischen De- und Rezentralisierung einmünden (Hirsch-Kreinsen 1995). Die stärkere Ausrichtung auf den Markt als Koordinations- und Kontrollmechanismus bürdet den Beschäftigten steigende Unsicherheiten, eine Intensivierung von Belastungen und Anforderungen auf. Die Folgen der internen Vermarktlichung für Prozesse der Identitätsbildung und -behauptung werden unter Schlagworten wie „innere Landnahme“ (Moldaschl 1998) oder „Identität als Ware“ (Neckel 1996) verhandelt.

Die meisten der vorliegenden soziologischen Beiträge teilen eine analytische Perspektive. Im Zentrum stehen einschneidende Veränderungen, die auf der Strukturebene bzw. der Ebene der Systemintegration beobachtet und dort auch analysiert werden: angefangen von Strukturveränderungen der Märkte über die strukturelle Neuausrichtung von Organisationen bis hin zu veränderten strukturellen Rahmenbedingungen von Mitgliedschaftsverhältnissen. Die damit einhergehenden Strukturfolgen für die personale Identität der Mitglieder werden unter dem Stichwort „Ökonomisierung von Subjektivität“ diskutiert. Diese Diagnose lässt sich, so Kocyba (2000), mühelos als Wiederauflage der bekannten „Kolonialisierungsthese“ lesen, die unmittelbar von der Ebene der Systemintegration auf die Ebene der Sozialintegration schließt. Auch wenn die Unterscheidung von System- und Sozialintegration nicht unproblematisch ist, so macht Kocyba damit dennoch auf einen wichtigen Punkt aufmerksam. Wenn es nämlich tatsächlich zu der behaupteten Unterwerfung der Beschäftigten unter ökonomische Prinzipien kommt, dann handelt es sich um das kontingente Ergebnis eines Prozesses, der auf der Ebene der Sozialintegration selbst zu untersuchen ist; das gilt erst recht, wenn sich zeigen ließe, dass die Unterwerfung selbst betrieben wird. Andernfalls liefe man Gefahr, einem Strukturdeterminismus aufzusitzen.

Dieses Argument lenkt die Aufmerksamkeit auf das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 1991), das auf der Ebene der Sozialintegration ansetzt.² In dieser Perspektive lassen sich Unternehmen nicht allein mit Begriffen wie Macht, Organisationsstrukturen, Kontrollformen und Interessen beschreiben. Mit dem Konzept der „Sozialordnung“ betonen Kotthoff und Reindl vielmehr, dass es in Unternehmen immer auch um Normen, Loyalität, lebensweltlich gestützte Erwartungen und Bindungen geht. In einer konstruktivistischen Perspektive macht Kieser (1998) weiterhin darauf aufmerksam, dass formale Organisationsprogramme erst durch die Interpretations- und die darauf beruhenden Strukturierungsleistungen ihrer Mitglieder empirisch ins Werk gesetzt werden.

Ein wesentliches Scharnier zwischen den beiden Ebenen bilden Anerkennungsverhältnisse, die ebenfalls zentraler Bestandteil der „betrieblichen Sozialordnung“ sind. Sie orientieren die Sicht der Beschäftigten auf den Wandel organisatorischer Programme. Zudem bedingen der Wandel von Organisationsstrukturen und der Wandel von Anerkennungsverhältnissen einander wechselseitig.³ In diesem Sinne zeigt Voswinkel, dass unter den beschriebenen Reorganisationsbedingungen die „Anerkennung für Zugehörigkeit“ in Form von „Würdigung“ erodiert (Voswinkel 2000; ders. 2001: 55 ff., 301 ff.). An die Stelle der alten Ordnung tritt nunmehr der Anerkennungsmodus der „Bewunderung“ für (Markt-)Erfolg.

Der Beitrag vertritt die These, dass beide Formen der Anerkennung nach wie vor orientierungswirksam sind. Diese Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen mündet auf Seiten der Beschäftigten in ein neues Selbstausbeutungsrisiko ein, das sich in einer bemerkenswerten Renaissance des ‚alten‘ Pflichtethos ausdrückt – bemerkenswert deshalb, weil das ‚alte‘ Pflichtethos kulturell entwertet ist und strukturell kein Fundament mehr hat.

1.2 Von der Würdigung zur Bewunderung

Im fordistischen Normalarbeitsverhältnis war Anerkennung für Zugehörigkeit und die entsprechende Würdigungsbeziehung der dominante Bezugspunkt der ‚alten‘ Anerkennungsordnung. Würdigung, so Voswinkel, beruht auf sozialem Tausch, Reziprozitätsnormen und strukturell gedeckter Dauerhaftigkeit (Voswinkel 2001: 187 ff.; ders. 2000). Unternehmen würdigen ihre Mitglieder, indem sie deren Beiträge und Leistungen mit moralökonomischen Versprechen und Rücksichtnahme auf lebensweltliche Moralstandards honorieren. Die Beschäftigten, so Kotthoff (2000: 31), erwarten von ‚ihrem‘ Betrieb, dass man auch im Fall des Scheiterns an einer Aufgabe eine zweite Chance bekommt, dass ältere Beschäftigte nicht einfach abgeschrieben werden und dass im Zweifelsfall Regeln nicht stur durchgesetzt werden. Neben der mehr oder minder weit reichenden Erfüllung solcher Erwartungen ‚materialisieren‘ sich die „Dankbarkeitspflichten“ (Simmel 1986) der Arbeitgeber gegenüber ‚ihren‘ ArbeitnehmerInnen im Senioritätsprinzip, in Weihnachtsfeiern bzw. Betriebsjubiläen oder auch in der – gewerkschaftlich erkämpften – Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Die Beispiele zeigen, dass Würdigungsbeziehungen die Logik eines marktzentrierten Äquivalententauschs zugunsten eines asymmetrischen reziproken sozialen Tauschs überschreiten (Voswinkel 2005). Die Beschäftigten werden gerade nicht als reine Ware Arbeitskraft, als „Personalnummer so und so“ (Bleibtreu) behandelt. Sie werden vielmehr ob ihrer Zugehörigkeit als Mitglieder einer „Betriebsgemeinschaft“ (Kotthoff) gewürdigt.

Umgekehrt verpflichtet der Anerkennungsmodus der Würdigung die Beschäftigten normativ auf die Bereitschaft, sich in den Betrieb einzuordnen und die individuellen Karrierepläne nicht an kurzfristigen Opportunitätskal-

külen, sondern langfristig an der Entwicklung des Unternehmens auszurichten. Das schließt weiterhin die Erwartung ein, in der ‚privaten‘ Lebensplanung auch die Interessen des Unternehmens zu berücksichtigen und fallweise Lebenspläne betrieblichen Anforderungen anzupassen. Würdigungsbeziehungen spannen einen verlässlichen Horizont normativ verbindlicher Fürsorglichkeitspflichten auf Seiten des Arbeitgebers und bestimmter Loyalitätsverpflichtungen auf Seiten des Arbeitnehmers auf. Der Anerkennungsmodus der Würdigung stiftet ein „Figurationsideal des harmonischen Ungleichgewichts“ (van Stolk 1990), in dem Einordnung und Treue gegen Schutz und Rücksichtnahme getauscht werden (Wagner 2004: 255). In dieser asymmetrischen Figuration werden nicht Autonomie und Eigensinn, sondern Unterordnung und Beitragsorientierung mit Anerkennung honoriert.

Die eingangs erwähnten veränderten Organisationsstrukturen, die steigende Orientierung am Markt und kurzfristig zu erreichenden Renditezielen sowie die damit verknüpfte Destabilisierung von Mitgliedschaftsverhältnissen unterlaufen die Grundlagen der Anerkennung für Zugehörigkeit und die entsprechenden Würdigungsbeziehungen (vgl. Voswinkel 2001: 304 f.). Wenn Abteilungen ständig umgebaut, Hierarchien abgeflacht und Führungskräfte immer wieder ausgetauscht werden, verschwindet der Adressat langfristiger sozialer Tauschbeziehungen. Spätestens nach der dritten oder vierten Reorganisationsrunde findet der Treuenehmer den Treuegeber nicht mehr, an den er Ansprüche auf Würdigung seiner Loyalität und seiner erbrachten Beiträge richten könnte. Das heißt freilich nicht, dass die Bedeutung von Beitrags- und Leistungsorientierungen sinkt. Ganz im Gegenteil: Unter den Vorzeichen markt konditionaler Mitgliedschaftsverhältnisse steigt die Bedeutung umfassender Leistungsbereitschaft und gleichzeitig wird deren Honorierung unsicher (Brose/Diewald/Goedicke 2004: 294; Voswinkel 2005: 251).

Parallel zur Erosion der Anerkennung für Zugehörigkeit gewinnt die Anerkennung für „Erfolg“ an Bedeutung (Voswinkel 2001: 301 ff.). Bewunderung gilt kurzfristig erzielbaren, sichtbaren und vor allem sichtbar gemachten Erfolgen. Das erfordert geschicktes Agieren und wohl inszeniertes Impression-Management, um sich selbst und seine Erfolge auf betriebsinternen wie auch -externen Arbeitsmärkten gut zu ‚verkaufen‘. So sind die „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) gehalten, die eigene „employability“ vorzuhalten und in aufwärtsmobile Karrieren umzumünzen.

Im Anerkennungsmodus der Bewunderung werden herausragende Leistungen, besondere Fähigkeiten und vor allem beeindruckende Erfolge auf Güter-, Dienstleistungs- oder „Aufmerksamkeitsmärkten“ (Franck 1998) prämiert. Bewunderung hebt systematisch auf das einzelne Individuum ab. Explizit wird die Autonomie, die Selbstständigkeit, Selbststeuerungsfähigkeit und -verantwortlichkeit des Einzelnen anerkannt. Das gilt jedoch auch für den Fall des Scheiterns. Hier hat der „Arbeitskraftunternehmer“ keinen legitimen Anspruch auf eine ‚zweite Chance‘, die in Würdigungsbeziehungen moralisch verankert war. Zudem ist das Scheitern Ausdruck und „Folge unef-

fektiven Managements der Arbeitskraft, die dessen Unternehmer selbst zu verantworten hat“ (Voswinkel 2000: 58).

Der beschriebene Übergang von Würdigung zu Bewunderung im Zuge der Transformation von Organisationen unterstreicht das Wechselverhältnis zwischen (Organisations-)Strukturen und Anerkennungsverhältnissen. Wechselverhältnis meint jedoch nicht, dass sich beide Ebenen im gleichen Tempo oder gleichsinnig verändern. Das gilt allein deshalb nicht, weil Anerkennungsverhältnisse erst deutlich hergestellt werden müssen, bevor sie orientierungswirksam werden. Damit ist die Seite der ‚Filterfunktion‘ von Anerkennung angesprochen, die nun entfaltet wird.

Sowohl das Streben nach Anerkennung für Zugehörigkeit als auch für (Markt-)Erfolge ist auf einen Horizont kollektiv geteilter Vorstellungen bezogen (Honneth 1994). Nur dieser Rückbezug auf einen gemeinsamen Deutungs- und „Werthorizont“ erlaubt es, subjektiv-differente Leistungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten wie auch individuelle Besonderheiten und Besonderungen auf allgemeine, intersubjektiv verständliche Weise zum Ausdruck zu bringen (Honneth 1994: 197). Allerdings geht das Streben nach Anerkennung nicht im Abarbeiten normativ generalisierter Verhaltenserwartungen und kollektiver Deutungen auf. Subjekte können Vorgaben nicht einfach handlungsschematisch vollziehen, weil Handeln konstitutiv auf interpretativen Eigenleistungen beruht. Diese Deutungspraxis meint kein „kontemplatives Zur-Kennntnis-Nehmen, sondern die Betroffenheit eines handelnden, also realitätsverändernden Wesens“ (Popitz 1992: 116). Insofern übersetzen die je subjektiven Interpretationen gesellschaftlicher Anerkennungsverhältnisse intersubjektive Vorstellungen etwa über gute Arbeit, anerkanntswerte Leistungen oder bewunderungswürdige Erfolge in entsprechende Praktiken. Die solchermaßen übersetzten Konzepte dienen prospektiv als Orientierungspunkte für das eigene berufliche Handeln und retrospektiv als Bezugsrahmen für Prozesse der Selbstdeutung des berufsbiographischen Werdens und Gewordenseins. Die subjektive Aktualisierung von gesellschaftlichen Anerkennungsverhältnissen stellt damit ein wesentliches regulatives Element dar, das die subjektive Sicht auf und den Umgang mit den eingangs skizzierten strukturellen Reorganisationsmaßnahmen maßgeblich mitformt. Mit welchen – durchaus ambivalenten – Folgen dies geschieht, soll nun an einem empirischen Fall gezeigt werden.

2. Der Fall: Vermarktlichung und die reflexive Organisation der „Sozialordnung“

2.1 Die Reorganisation der Chemie AG – oder: Das Schiff auf hoher See

Das empirische Material wurde in einem international tätigen Chemieunternehmen erhoben, das seinen Stammsitz in der Schweiz hat.⁴ Im Zentrum der folgenden Fallstudie stehen die Interviews mit der Laborleiterin Frau Dr.

Schmidtmeier und dem Laborleiter Herrn Dr. Bleibtreu, die für die behördliche Zulassung von Pflanzenschutzmitteln verantwortlich sind. Die Mittdreißigerin Frau Schmidtmeier ist seit elf Jahren in der Chemie AG beschäftigt. Die promovierte Biologin leitet seit neun Jahren ein kleines Laborteam, das das Verhalten bestimmter Pflanzenwirkstoffe untersucht. Herr Bleibtreu, 42 Jahre, arbeitet bereits seit 15 Jahren als Leiter einer Laboreinheit, die sowohl für Studien als auch für Sonderaufgaben zuständig ist. Im Zentrum der Interviews steht die Frage, wie die beiden Hochqualifizierten die Folgen der einschneidenden Reorganisation ihres Unternehmens wahrnehmen.

Seit 2004 hat die Chemie AG einen umfassenden Umbau ihrer Organisationsstrukturen vorgenommen, der unter dem Leitbild „Leadership through Excellence“ (Projekt LEt's go) firmiert. Die einzelnen LEt's go-Maßnahmen zielen darauf, die behördliche Zulassung von Pflanzenschutzmitteln schneller und kostengünstiger zu bewältigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden folgende Umstrukturierungsmaßnahmen ergriffen:

- über alle Hierarchiestufen und Abteilungen hinweg wurde 20% des Personals abgebaut,
- die einzelnen Abteilungen sind gehalten, ihre Kostenstrukturen sowohl transparent zu machen als auch kritisch hinsichtlich einer ‚make or buy‘-Entscheidung durchzumustern und Studien gegebenenfalls an Fremdanbieter zu vergeben (Kontraktierung),
- in Zielvereinbarungsprozessen gewinnt das Erreichen marktlicher Kennziffern an Bedeutung,
- tätigkeitsbezogene Projektarbeit, flexible Arbeitszeitsysteme und eine strikte Ergebnisorientierung sollen die Reaktionsfähigkeit auf Nachfrageschwankungen erhöhen,
- zwei vormals getrennte Abteilungen, die auf Studien an Tieren bzw. Pflanzen spezialisiert waren, wurden zusammengelegt,
- Büroräume wurden entlang betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien neu belegt (Kompaktierung).

Ausgangspunkte des vorliegenden Falles sind also die durchgängige Ausrichtung auf den Markt, der einschneidende Personalabbau und die Zusammenlegung zweier vormals getrennter Bereiche. Die Mitarbeiter, die zuvor entweder Pflanzen- oder Tierstudien durchführten, sollen nunmehr beide Bereiche bearbeiten. Dadurch entsteht zusätzlich zur steigenden Arbeitsbelastung ein erhöhter Qualifikationsbedarf.

Das Management antizipiert die damit einhergehenden Probleme und sorgt anfänglich dafür, dass die strategische Neuausrichtung von externen Moderatoren kommunikativ an die Mitarbeiter vermittelt wird. Es findet ein Workshop statt, bei dem zum einen langfristige Entwicklungs- und Qualifikationsprojekte bedarfsgerecht konzipiert und in Pläne übersetzt werden – die jedoch im Alltagsgeschäft rasch zum Opfer der „Vordringlichkeit des Befristeten“ (Luhmann 1968) werden. Die *first to market*-Managementstrategie mündet darin ein, „dass wichtige andere Sachen, sprich Weiterbildung, Grup-

penintegration, Integration von anderen Studientypen, auf der Strecke bleiben“ (Schmidtmeier).

Zum anderen haben die von der Chemie AG engagierten externen Berater die Aufgabe, ein neues Selbstverständnis zu ‚designen‘, das fortan das berufliche Erleben und Handeln der Mitarbeiter orientieren soll. Um den Sinngehalt des neuen Skripts zu fixieren, malen die Mitarbeiter – extern moderiert – folgendes Bild: Das Unternehmen wird als Schiff dargestellt, das im Besitz und in der Hand des Reeders ‚Kunde‘ ist.

Dies ist ein bemerkenswertes Bild. Nicht mehr das Management, sondern der Kunde gibt die Richtung vor und fällt schwierige Entscheidungen, die – scheinbar – alternativlos zu exekutieren sind. Dem Kunden, der als anonyme Konstruktion im Kollektivsingular eingeführt wird, kommt dabei eine enorme Erzwingungsmacht zu. Schließlich entscheidet der Reeder/Kunde, ob das Schiff weiter in Betrieb bleibt oder demnächst abgewrackt wird, ob es mit dieser oder einer anderen Mannschaft in See sticht. Eine weitere Dramatisierung ergibt sich daraus, dass man auf dem Meer, das symbolisch wohl auf die Turbulenzen des Weltmarktes verweisen soll, nie genau wissen kann, ob die Winde gut stehen oder ob das Schiff in existenzbedrohliche Stürme gerät, die es zum Kentern bringen können. Das Bild legt den Beschäftigten also nahe, sich als Schicksalsgemeinschaft zu begreifen. Alle sitzen im selben Boot und müssen dem übermächtigen Reeder/Kunden gehorchen und der ‚Naturgewalt‘ Markt trotzen. Zwar hat der Kapitän nicht über die Route zu entscheiden. Aber wenn das Schiff unterwegs in Turbulenzen gerät, gilt es, dem Kapitän bedingungslos Folge zu leisten. Schließlich sichert nur das reibungslose Ineinandergreifen aller Einzelaufgaben das Überleben. Die Belohnung für die bedingungslose Unterwerfung, die großen Anstrengungen und Leistungsbereitschaften der Mannschaft besteht dann darin, die Bedrohung abgewehrt zu haben, noch an Deck zu sein. Zugleich werden in dem Bild die hohen Renditen verdeckt. Unausgesprochen bleibt weiterhin, dass es eine Entscheidung des ‚Kapitän/Management‘ ist, externe Berater kommen zu lassen, die das Erleben und Handeln der Mannschaft in Richtung „Marktzwänge“ neu ‚skripten‘.

Dabei leugnet das Bild keineswegs Hierarchien – es gibt den Kapitän, die Schiffsoffiziere und die Mannschaft. Was das Bild jedoch unsichtbar macht und der konflikthafter Thematisierung entzieht, ist die Frage der Adressierbarkeit von normativen Erwartungen und Ansprüchen. Die Schiffsmetapher zieht Rettungsversprechen und Existenzbedrohung zusammen: Wer sich anstrengt, erfolgreich Marktführerschaft durch Exzellenz für sich reklamiert („Leadership through excellence“), die unternehmensinterne wie -externe Konkurrenz aussticht, vermag sich im organisationsinternen wie im weltweiten Wettbewerb zu behaupten. Die Schiffsmetapher legt damit auch das Fundament für eine neue Anerkennungsordnung: Anerkennung in Form von Bewunderung verdient nur derjenige, der Märkte sichert, neue erobert und ebenso rentabel wie schnell die Nachfrage bedient. Wer diese Regeln missachtet, unwillig ist, sich „fit“ für den Wettbewerb zu machen und sich per Per-

sonalabbau „schlank“ und qua Auskontraktierung wendig zu halten, der geht eben mit Mann und Maus unter. Alle Erwartungen der Beschäftigten, Reorganisationsprozesse anders zu gestalten, Kontingenzspielräume auszuschöpfen, normativen Ansprüchen gerecht zu werden, können mit dem Hinweis auf die dramatisch in Szene gesetzten Zwänge des Marktes zu Fall gebracht werden. Die Schiffsmetapher hat also auch eine mikropolitische Komponente, die im Konfliktfall neue Kontextbedingungen setzt. Der Kapitän/ das Management fordert unbedingte Folge- und Leistungsbereitschaft – qua Alternativlosigkeit.

Damit ist die Fallstruktur installiert: Infolge der strikten Marktorientierung sollen die Mitarbeiter mehr, schneller und eigenverantwortlich arbeiten, während sich das Management aus der Verantwortung zurückzieht, die Ermöglichungsbedingungen dieser so anspruchsvollen wie belastenden Arbeit zu gewährleisten. Die best-practice-Vorgabe, mehr Produkte in kürzerer Zeit zu geringeren Kosten zur marktreifen Zulassung zu bringen, blendet Pfadabhängigkeiten, strukturelle Restriktionen und gewachsene Ansprüche aus. Auf der riskanten Schiffspassage kommt es eben auf das Ankommen an; die Frage, welche Opfer dafür gebracht werden müssen, ist demgegenüber höchst nachrangig. Damit ist ein Strukturkonflikt vorprogrammiert, der in den nächsten Abschnitten entfaltet wird.

2.2 Die subjektive Aktualisierung von Bewunderung

Die Interpretation der Schiffsmetapher hat gezeigt, dass das Top-Management der Chemie AG versucht, eine neue Anerkennungsordnung zu etablieren. Im Rahmen des organisationell nahe gelegten Deutungshorizonts wird Anerkennung fortan nur noch in Form der Bewunderung für solche Einsatzbereitschaften, Qualifikationen und Leistungen gewährt, die sich am Markt bewähren. Das heißt aber nicht, dass die Beschäftigten die neue Anerkennungsordnung identisch übernehmen und sie ab sofort zur einzig gültigen Richtschnur ihres Erlebens und Handelns machen. Vielmehr wird eine organisationsoffiziell kommunizierte und strukturell nahe gelegte Anerkennungsordnung erst auf Seiten der Beschäftigten orientierungswirksam, nachdem sie durch die ‚Brille‘ der je subjektiven Bewertung und Interpretation gelesen wurde. Aus diesem Grund kann zwischen der organisatorisch angebotenen und der je subjektiv aktualisierten Anerkennungsordnung eine große Lücke klaffen, wie in den nächsten Abschnitten an den befragten Führungskräften Bleibtreu und Schmidtmeier sichtbar wird.

Dr. Schmidtmeier und Dr. Bleibtreu sehen sich selbst als erfolgreiche Führungskräfte und hochqualifizierte Fachleute, die selbstverständlich Anerkennung in Form von Bewunderung für sich beanspruchen. So positioniert sich Herr Bleibtreu zu Beginn des Interviews als Leistungsträger, der „sein Schicksal in die Hand nimmt“, klare Vorstellungen über seine beruflichen Ziele und Ambitionen hat und darin auch Unterstützer findet (Bleibtreu). Distinktions-

gewinne zieht er nicht zuletzt daraus, dass er die betriebliche Neuausrichtung, alle für alles gleichermaßen zu qualifizieren, in seiner Karriere schon vorweggenommen hat: „Weil ich immer ein Neugieriger war, dass ich das ein wenig vorneweg gemacht habe“ (Bleibtreu). Durchaus selbstbewusst verweist er auf seine Position als „stellvertretender Betriebsleiter“ und schildert das ganze Panorama seiner Zuständigkeiten, Aufgaben und Personal- und Sachverantwortlichkeiten. Probleme der Überlastung sind ihm fremd: „Das einzige Problem, was ich nie ganz gepackt habe, wenn ich neue Aufgaben dazubekommen habe, was anderes abzugeben (lacht)“. Bleibtreus Selbstdarstellung als selbstbewusster Leistungsträger wird vom Interviewer ratifiziert: „Sie sind dann der Omnipotente.“ Bleibtreu bestätigt diese Zuschreibung mit der lapidaren Bemerkung: „Ich versuche es zu sein“ (Bleibtreu).

Herr Bleibtreu orientiert die Rekonstruktion seines berufsbiographischen Werdens und Gewordenseins also am Anerkennungsmodus der Bewunderung. Im Gegensatz zur neuen Lesart, die Bewunderung nur für marktgängige Leistungen reserviert, fasst Bleibtreu genauso wie seine Kollegin Schmidtmeier den Kanon bewunderungswürdiger Güter weiter. In ihrer Sicht verdienen sie Bewunderung für ihre fachlichen Qualifikationen, Führungskompetenzen und ihre überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft. Im Rahmen der alten Ordnung wurde ihnen diese Anerkennung auch gewährt. Die Chemie AG honorierte ihr Engagement mit Beförderungen und gewährte ihnen die übliche symbolische Ausstattung erfolgreicher Führungskräfte (repräsentatives Büro).

Im Zuge der Neuausrichtung des Unternehmens läuft ihr Streben nach Anerkennung in Form von Bewunderung jedoch zunehmend ins Leere. Denn das Fundament, das ihre Vorstellung bewunderungswürdiger Leistungen trägt, gerät ins Wanken. Infolge der Zusammenlegung zweier Abteilungen, die jeweils Spezialisten für Tier- bzw. Pflanzenstudien beheimateten, wird das Fachspezialistentum abgewertet. Wenn alle alles können sollen und man Studien je nach Opportunitätskosten auch ganz außer Haus geben kann, wird Fachqualifikation zu einer Standarderwartung, die alle – selbst die stigmatisierten ‚Billiglöhner‘ im Ausland – erfüllen können. Damit schwindet die Chance, Bewunderung allein für ‚eingeschränkte‘ Fachqualifikation zu erhalten.

Im Zuge der Reorganisation werden Selbststrukturierungskompetenzen und Eigenverantwortlichkeiten über alle Hierarchiestufen hinweg von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet. Damit werden Kompetenzen, die vormals nur Führungskräften zugeschrieben wurden, zu einer Standarderwartung, deren Erfüllung ebenfalls nicht mit Bewunderung prämiert wird. Denn Bewunderung gilt nicht dem Normalen, sondern nur dem Besonderen.

Frau Schmidtmeiers und Herrn Bleibtreus Streben nach Bewunderung für Fachqualifikation und Führungskompetenz hat also kaum noch strukturelle Anknüpfungspunkte. So wundert es nicht, dass beiden auch die Honorierung in Form einer aufwärtsmobilen Karriere fortan verwehrt bleibt. Herr Bleibtreu wird sogar degradiert. Im Zuge der Zusammenlegung von Büros verliert er sein Einzelbüro und muss sich seinen Arbeitsplatz mit einem Kollegen teilen. Auf der Prestigeskala symbolischer Ausstattungen steigt er für alle sichtbar ab.

2.3 In der Würdigungsfalle

Herr Bleibtreu scheitert mit seinem Anspruch, auch weiterhin als Leistungsträger bewundert zu werden. So ist am Ende des Interviews denn auch wenig von der Selbstpräsentation als ‚omnipotente Führungskraft‘ übrig geblieben. Der 43-jährige bezeichnet sich jetzt selbst als „alt“, er ist enttäuscht, resigniert und wütend angesichts ausgreifender Missachtungserfahrungen. Um das damit verbundene Missachtungsproblem aufzufangen, entwertet Herr Bleibtreu seinerseits die neue Anerkennungsordnung der Bewunderung für marktgängige Erfolge. Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens sowie die strikte Ergebnisorientierung vergleicht er mit der einheitssozialistischen planmäßigen Norm-Übererfüllung: „Das erinnert mich so an eine Zeit, ich hatte früher noch Verwandte da drüben, 120 Prozent Planerfüllung oder 150 Prozent – ist doch bei uns genauso“ (Bleibtreu). Den Stachel der Kritik zieht er aus der Beobachtung, dass es bei der Neuausrichtung nicht um eine avancierte Organisationsstrategie, sondern um die Wiederkehr einheitssozialistisch-bürokratischer Prinzipien geht, die sich historisch eigentlich überlebt haben. Er entwertet also die neue Ordnung, die ihn degradiert. Im Gegenzug führt Herr Bleibtreu die ‚gute‘ alte Ordnung ins Feld.

Er verweist darauf, dass ‚früher‘ eine Beschäftigung im Werk eine Art Lebensversicherung war, die das Leben insgesamt planbar machte. Er erzählt, wie froh seine Schwiegermutter über sein erfolgreiches Vorstellungsgespräch war: „da war für sie klar, ihre Tochter ist versorgt“ (Bleibtreu). Angst um Arbeitsplatzverlust gab es nicht, der Betrieb nahm Rücksicht auf persönliche Belange etwa indem man sich auch „nach der Frau oder dem kranken Kind“ erkundigte (Bleibtreu). Das Unternehmen war gleichzeitig eine Lebenswelt Betrieb: Freitags brutzelten die Leiter zusammen mit ihren Mitarbeitern Schnitzel im Labor, man ging gemeinsam Kegeln und regelmäßig fanden Herbstwanderungen statt. In dieser Perspektive beansprucht Herr Bleibtreu nicht Bewunderung für seine Fach- und Führungskompetenzen, er erhebt hier vielmehr den Anspruch, als Mit-Arbeiter für seine Betriebszugehörigkeit gewürdigt zu werden.

Zur alten Ordnung, an die Herr Bleibtreu und Frau Schmidtmeier folgenlos appellieren, gehört konstitutiv der reziproke soziale Tausch von Treue und Einordnung gegen Schutz und Rücksichtnahme. Die verstärkte Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt und die damit verbundene Orientierung an einer Ökonomie der Kurzfristigkeit entziehen diesem Tausch die strukturelle Grundlage.

Nunmehr brechen bis dato geltende Fraglosigkeiten auf und biographische Projekte der Langfristigkeit geraten unter Druck: „Aber ich werde da tagtäglich mit den Anfragen meiner Leute konfrontiert: ‚Sag mal, wie sieht es denn aus, ich habe gebaut, ich habe Familie zu Hause, sag mir mal, bin ich nächste Woche noch bei Dir?‘“ (Bleibtreu). An die Stelle alter Sicherheiten ist eine tief greifende Verunsicherung getreten, die sich nicht mehr in klare Absicherungsstrategien transformieren lässt. Wenn per Vorgabe und nach „dem

Gießkannenprinzip“ 20 Prozent des Personals über alle Hierarchiestufen hinweg abgebaut werden, sind die Kriterien schwer erkennbar, nach denen man eventuell in die Riege der „Überflüssigen“ einsortiert wird: Die objektive Unlesbarkeit (Sennett 1998) der Bewährungsprobe führt zu umfassender Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter: „Sag mal, bist Du Dir nicht doch zu sicher, solltest Du Dir nicht auch mal Gedanken machen“ (Bleibtreu). Als Abwehrstrategie gegen die skizzierte Unsicherheit appellieren Frau Schmidtmeier und Herr Bleibtreu einmal mehr an die alte Anerkennungsordnung. Als Zeichen der Anerkennung für ihre leistungssichernden Beiträge erwarten sie, dass ihr Vorgesetzter, Herr Schneidt, sich schützend vor die Gruppe stellt und so seinen Fürsorgepflichten nachkommt.

„Dass man das vielleicht auch mal kommunizieren würde und sagt: ‚Hey, ich kämpfe für die Gruppe.‘ Und nicht jetzt, ich bau da jetzt noch einen ab, mir fällt ein, wir können da noch was kontraktieren“ (Bleibtreu).

Gegenläufig zur umfassenden Erfolgs- und Marktorientierung halten Frau Schmidtmeier und Herr Bleibtreu ihren Anspruch auf Anerkennung für Zugehörigkeit aufrecht und klagen die moralökonomischen Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber seinen Mitgliedern ein.

Weiterhin gelingt es ihnen mit dem Rückgriff auf Würdigungsansprüche ihrer Empörung und Wut über die Probleme der ausufernden Arbeitsintensivierung Ausdruck zu verleihen. So adressieren Bleibtreu und Schmidtmeier die Erwartung an das Management und ad personam an den unmittelbaren Vorgesetzten Herrn Schneidt:

„die workload zu reduzieren und auch diese tägliche Arbeit anzuerkennen. Das ist nicht selbstverständlich, dass diese Studien fertig werden, da brauchen die viel Zeit für“ (Bleibtreu).

Dieser Anspruch bricht sich jedoch an Herrn Schneidts Führungsstil. Zu seinem Stil gehört es, vom Alltagsgeschäft abzusehen, den Einsatz seiner Mitarbeiter zu ignorieren und keine Rücksicht auf ihre lebensweltlichen Erwartungen und Probleme zu nehmen. Aufgrund seiner hohen zeitlichen Beanspruchung und häufigen Abwesenheit bekommt Frau Schmidtmeier das Gefühl, „dass er eigentlich gar nicht mehr weiß, was läuft“ (Schmidtmeier). Das Alltagsgeschäft bleibt für ihn unsichtbar. Der Versuch, Herrn Schneidt über den Alltag, die Details, den Aufwand und die Mühe aufzuklären, bricht sich daran, dass ihm „aber auch manchmal so ein bisschen das tiefere Interesse“ fehlt (Schmidtmeier). Deutlich wird das daran, dass er sich nicht auf Details einlässt, sondern mit Fragen wie „hast Du’s im Griff?“ über geschilderte Probleme hinweg geht. Bitten seiner Mitarbeiter um Rücksichtnahme auf Belastungen enden häufig mit der Zuweisung weiterer Aufgaben. Dabei wäre es kurzschlüssig, die mangelnde Rücksichtnahme allein auf fehlendes Interesse, Zeitmangel oder generelle Taktlosigkeit des Vorgesetzten zuzurechnen.

Die Blindheit gegenüber Belastungen hat starke strukturelle Gründe, die in den neuen Steuerungsinstrumenten der Ziel- und Ergebnisorientierung

wurzeln. Die Konzentration auf Ziele und Ergebnisse blendet das Alltagsgeschäft aus und entzieht die Seite der Verausgabung, Anstrengung und Mühe der Thematisierbarkeit: „ausschließlich zahlenorientiert, ausschließlich an Erträgen orientiert“ (Bleibtreu). Hinter dieser Ausschließlichkeit steht ein neues Arrangement der Leistungspolitik. Um dieses Problem zu entfalten, greife ich auf einen begrifflichen Vorschlag von Voswinkel (2003; 2004) zurück. Zunächst ist mit Blick auf Leistung zwischen der Input- und der Outputseite zu unterscheiden.

Die Inputseite lässt sich weiter untergliedern in:

- Talent/Qualifikation/Begabung,
- Einsatz/Anstrengung/Belastung/Verausgabung.

Die Outputseite verklammert drei Dimensionen, nämlich

- die Sachdimension (Menge oder Qualität),
- die Sozialdimension (Problemlösungen, gesellschaftliche Verdienste) und
- die ökonomische Dimension (betriebswirtschaftliche Gewinne, Markterfolge) (Voswinkel 2003: 180).

Ergebnissteuerung stellt die ökonomische Dimension zentral und ist indifferent gegenüber allen anderen Dimensionen von Leistung. Anerkennung im Modus der Bewunderung ist an den Markterfolg gekoppelt, der Prozess der Leistungserbringung wie auch Mühe, Aufwand, Dauer, Anstrengung und Einsatz rücken in den Hintergrund (Neckel/Dröge 2002: 99). Auch die Qualität eines Produkts oder seine soziale Bedeutung sind nur konditional von Bedeutung, nämlich dann, wenn sich das Produkt erfolgreich am Markt platziert. Ob sich der Markterfolg einstellt und ihr Einsatz und Beitrag somit eine anerkennungswürdige Leistung sein wird, erfahren Entscheidungsträger in Organisationen immer erst im Nachhinein. Schließlich bewertet der Markt Leistungen erst ex post. Den LaborleiterInnen Bleibtreu und Schmidtmeier bleibt so das Problem, heute Investitionsentscheidungen in Arbeitsaufwand und Zeitverwendung auf der Basis dessen fällen zu müssen, was sie erst morgen überhaupt wissen können (Holtgrewe 2000). In dieser organisationell verordneten Antizipation von Unwägbarkeiten treten die In- und die Output-Dimension von Leistung auseinander. Oder anders formuliert: Zwar kann man Einsatzbereitschaft zeigen, seine Qualifikation und Arbeitszeit in den Dienst der Sache stellen, aber wenn das Ergebnis nicht vom Markt prämiert wird, dann handelt es sich eben um eine erfolglose Bemühung, der die Anerkennung verwehrt wird (Neckel/Dröge 2002). Systematisch missachtet wird also im Leistungskonzept der Ergebnissteuerung die komplette Inputseite und damit auch die Seite der Qualifikation der ExpertInnen und der Würdigung ihrer Beiträge.

Bleibtreu prangert diese Engführung an:

„Also, wenn ich jetzt überlege, wie viel Prozent meiner täglichen Arbeit ich verwende, um das Tagesgeschäft zum Laufen zu bringen, um zu organisieren, dass meine Pflanzen wirklich wachsen. Das ist ein Prozentsatz, der liegt teilweise an

manchen Tagen zwischen 60, 70, 80 Prozent. Manchmal sogar fast 100 Prozent. Gesehen werden aber nur noch strategische Ziele. (. . .) Aber man sieht gar nicht mehr, wie viel Arbeit hinten dran steckt. (. . .) Die tägliche Arbeit wird auch nicht mehr gewürdigt“ (Bleibtreu).

Die Bezugsfolie seiner Empörung und Enttäuschung ist die Würdigung seiner leistungssichernden Beiträge und Opfer, auf die er vergeblich wartet.

Die Passagen zeigen, dass zumindest Reste und Versatzstücke der alten moralökonomischen Ordnung gegen drohende Entwertungserfahrungen und überschießende Anforderungen in Stellung gebracht werden. Der Rückgriff auf Würdigungsansprüche verleiht dem Protest der Beschäftigten eine Stimme und schützt sie vor Entwertungserfahrungen – so erscheint es zumindest auf den ersten Blick.

Denn mit diesem Appell handeln sich Schmidtmeier und Bleibtreu das Problem ein, an eine Anerkennungsordnung zu appellieren, die im Zuge der Neuausrichtung des Unternehmens strukturell kein Fundament mehr hat und kulturell entwertet ist. Auch um dieses Problem weiß Bleibtreu, der sich in diesem Zusammenhang selbst als „Alt-Romantiker“ beschreibt, der „Sentimentalitäten“ nachhängt. Dabei muss es eine offene Frage bleiben, wie entwürdigend es für Hochqualifizierte ist, nicht mehr selbstbewusst auf Anerkennung für Erfolg zu bestehen, sondern die Würdigung ihrer Opfer einzuklagen und damit einen Anspruch zu erheben, der üblicherweise von geringer Qualifizierten, sich „aufopfernden Hausfrauen“ und den pflichtbewussten „Malochern“ erhoben wird (Behrens 1984: 122). Nach Maßgabe der neuen Anerkennungsordnung ist es zudem ein Zeichen mangelnden Erfolgs, auf die Würdigung der eigenen Opferbereitschaft zu bestehen und sich damit selbst als bemitleidenswertes Opfer zu präsentieren (Voswinkel 2001: 319): Ein *high potential*, der etwas auf sich und seine Belastbarkeit hält, verstößt im Allgemeinen nicht gegen die Inszenierungsregeln der schätzenswerten „Omnipotenz“.

Schmidtmeier und Bleibtreu setzen sich selbst in einer Würdigungsfaller fest: Sie bezahlen (folgenlosen) Protest mit Selbstbeschämung. Um dieses Problem zu lösen, wechseln sie wieder die Spur und beanspruchen unter diesen Vorzeichen Anerkennung in Form der Bewunderung – ohne jedoch ihren Anspruch auf Würdigung preiszugeben.

2.4 In der Bewunderungsfaller

Aber auch hier verstricken sie sich in der Gemengelager zwischen ‚alter‘ Anerkennung guter wissenschaftlicher Arbeit, die sie vergeblich zu retten versuchen, und ‚neuer‘, ökonomisch ausgerichteter Anerkennung für rasch zu erzielende Markterfolge. Sie kritisieren die neue Ordnung und folgen ihr zugleich. Das hängt zum einen an ihrer Position im Hierarchiegefüge. Als Laborleiter sind sie fachlich für die Durchführung der Studien verantwortlich, und zugleich sollen sie nach Maßgabe des LET’s-go-Projekts Kosten senken und

für das Erreichen der *benchmarks* entstehen. Diese Schnittstellenfunktion treibt sie in den Strukturkonflikt, die Widersprüche zwischen Verkauf und Wissenschaft schultern zu müssen. Zum anderen lässt sich der Widerspruch zwischen der Klage über die neue Anerkennungsordnung und der gleichzeitigen Folgebereitschaft auch in der Anerkennungsperspektive erklären.

Im Zuge der Neustrukturierung des Unternehmens werden die Fristen für Laborstudien und wissenschaftliche Expertisen nicht mehr rein nach fachlichen Kriterien festgelegt, sondern folgen dem beweglichen Ziel, das Produkt so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen. Der geforderte Tempogewinn lässt sich nur erzielen, indem die Standards herabgesetzt werden. Frau Schmidtmeier wie auch Herr Bleibtreu berichten, dass die Qualitätsmaßstäbe früher denen einer Dissertation nahe kamen und dafür auch genug Zeit zur Verfügung stand. Hieraus lässt sich schließen, dass für Frau Schmidtmeier und Herrn Bleibtreu der zentrale Bezugspunkt der Anerkennung von Arbeit die professionellen Standards guter wissenschaftlicher Arbeit sind bzw. waren. Demgegenüber ist die neue Referenz der Anerkennung guter Arbeit ein wissenschaftsfremdes, betriebswirtschaftliches Kriterium, das in erster Linie an Absatzstrategien orientiert ist: „Es gibt keine deadline in dem Sinne mehr. Die deadline heißt eigentlich ‚asap‘ – as soon as possible“ (Bleibtreu).

Entscheidend ist, dass dieses Kriterium inhaltlich unterdefiniert ist. Während die Gütekriterien guter wissenschaftlicher Laborarbeit die Frage ‚wie gut ist gut genug?‘ einigermaßen klar beantworten konnten, entzieht sich das Mischkriterium ‚fachlich so gut wie für die Zulassung nötig/betriebswirtschaftlich so schnell und kostengünstig am Markt wie irgend möglich‘ einer eindeutigen Definition. Damit kommt ein Moment der inneren Rastlosigkeit ins Spiel, das sich möglicherweise ausformt zu einem neuen Selbstausschüttungsrisiko. Wer heute Anerkennung für schnelle Erfolge erhält, soll morgen noch schneller sein, eben – wie es ein Vorgesetzter des untersuchten Unternehmens formuliert – „härtere Meilensteine setzen“. Dahinter steht das anerkennungsgestützte Machtphänomen, das Paris (1998) als „Politik des Lobes“ bezeichnet: Mit der organisationsoffiziell kommunizierten Anerkennung für Leistung ist der Auftrag verbunden, sich auch künftig des aktuell gewährten Lobes würdig zu erweisen – vornehmlich durch weitere Leistungssteigerungen. Ein Ausruhen auf erworbenen Anwartschaften wird in der Tendenz durch einen nie zum Stillstand kommenden Entwicklungsauftrag ersetzt. Denn, so Paris,

„das unausgesprochene ‚Weiter So!‘, das in jedem Lob mitschwingt, fixiert gleichzeitig ein Leistungsniveau, das fortan nicht unterschritten werden darf. (. . .) Das Lob versperrt (. . .) gewissermaßen die Rückkehr in die Durchschnittlichkeit und setzt die außergewöhnliche Anstrengung als neue Normalität“ (Paris 1998: 160).

Die skizzierten neuen Selbstausschüttungsrisiken und Uneindeutigkeiten tragen dazu bei, die Frage zu klären, warum Bleibtreu und Schmidtmeier allen Belastungen zum Trotz nicht in einen Kampf um Anerkennung zumutbarer

Belastungen einsteigen, sondern sich zäh darum bemühen, allen Anforderungen – und seien sie noch so widersprüchlich und belastend – gerecht zu werden. Leistungsreserven zurückzuhalten und auf die Bremse zu treten, ginge für die Hochqualifizierten nur um den Preis, sich die Missachtung des neuen Managements auf ihrem ureigenen Feld, dem Feld guter fachlicher Arbeit zuziehen und defizitär von der neuen Anerkennungsordnung abzuweichen. Zwar kritisieren Bleibtreu und Schmidtmeier die neue Anerkennungsreferenz ‚guter‘ Arbeit, dennoch unterwerfen sie sich den marktzentrierten Aspekten der neuen Anerkennungsordnung. Es gelingt ihnen nicht, sich indifferent gegenüber der neuen Ordnung zu setzen. Deutlich wird das daran, dass beide – nolens volens – einsehen, dass es Sinn macht, den traditionellen Maßstab an Genauigkeit nicht mehr anzulegen. Sie sind also gehalten, als Wissenschaftler ihre Kriterien guter Arbeit herabzusetzen und damit eine zentrale – vormals betrieblich wie persönlich geltende – Referenz der Anerkennung für gute Arbeit über Bord zu werfen. Mit der Rücknahme eigener fachlicher Standards mindern sie ihren Selbstrespekt. Gleichzeitig müssen sie gegenüber der Zulassungsbehörde für ihre Arbeit gerade stehen und sich von Seiten der Behördenmitarbeiter den Vorwurf gefallen lassen: „Wie könnt ihr nur so sein“ (Bleibtreu).

Nach Maßgabe der marktzentrierten Ergebnisorientierung sind die hochqualifizierten Fachkräfte Schmidtmeier und Bleibtreu gezwungen, an sich selbst die Missachtung relevanter Dimensionen der Anerkennung guter Arbeit zu vollziehen, indem sie immer rascher, mit immer weniger Personal gerade ‚noch gute‘ Arbeitsergebnisse erzielen. In eigentümlicher Spannung dazu stehen die vom Management geforderte eigenverantwortliche Gestaltung von Arbeitsprozessen und die daraus resultierende steigende Selbstzuschreibung von Verantwortlichkeiten auf Seiten der Mitarbeiter. Auf den Konflikt zwischen der mangelnden strukturellen Unterfütterung dieser Zuschreibung und der symbolischen Positionierung der Mitarbeiter als eigenverantwortliche Akteure macht Frau Schmidtmeier aufmerksam. Sie macht sich Sorgen,

„dass wir irgendetwas gegen die Wand fahren. Dass vielleicht ein Produkt nicht zur Registrierung kommt, wegen uns. Beziehungsweise wir geben fehlerhafte Sachen ab, die vielleicht irgendwann später . . . wieder ans Licht kommen. Und dann natürlich so auch die Frage, was passiert dann . . . ist man dann selber der Buhmann?“ (Schmidtmeier)

Zur Eigenverantwortlichkeit gehören zwei Seiten: einerseits die material gedeckte Autonomie, etwas entscheiden und durchsetzen zu können, und andererseits die Zurechnung von Folgen auf den Entscheider. In dem untersuchten Unternehmen sind die zwei Seiten disbalanciert. Termine, Fristen, Ziele, Ressourcen werden vorgegeben. Falls der Markterfolg jedoch ausbleibt, haben Schmidtmeier und Bleibtreu nach Maßgabe der Positionierung als „eigenverantwortliche Projektleiter“ versagt und sind selbst für ihr Scheitern verantwortlich. Da Scheitern aber im Bezugshorizont der selbständig und eigenver-

antwortlich arbeitenden Hochqualifizierten mit tiefer Missachtung belegt ist und zu bohrender Scham der ‚Scheiternden‘ führt, verstrickt das Streben nach Anerkennung die LaborleiterInnen Schmidtmeier und Bleibtreu in rastloses Engagement, das vielleicht geeignet ist, das Scheitern abzuwehren. Die „flexibel-marktzentrierte“ Neuausrichtung (Dörre 2003) der Chemie AG stützt sich also nicht allein auf strukturelle Zwänge, sondern ruht auch auf dem beschädigten Selbstwertgefühl der betroffenen Mitarbeiter auf. Die potentiell Unterlegenen versuchen, der Gefahr der Beschämung zu entgehen, indem sie den entsprechenden Normen und Bewertungsmustern Folge leisten. Das führt jedoch dazu, dass sie sich in einer Art Bringschuld ihrer ‚zweifelhaften‘ Wertigkeit verfangen und die schamauslösende neue Ordnung als Richtschnur ihres Erlebens und Handelns verbindlich machen. Damit setzen sich Schmidtmeier und Bleibtreu selbst in einer Bewunderungsfalle fest.

3. Fazit und Ausblick: Die Renaissance des Pflichtethos

Die Reorganisation der Chemie AG bewegt sich auf zwei Ebenen. Der Strukturwandel wird zum ersten auf der Ebene konkreter Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet. Die in der wissenschaftlichen Literatur etablierte Rede von der „internen Vermarktlichung“ heißt jedoch nicht, dass der Unterschied zwischen Organisation und Markt zugunsten letzterem eingeebnet wird. Bei den einzelnen Reorganisationsmaßnahmen handelt sich vielmehr um die „Organisation der Vermarktlichung“, die durchaus bekannten Organisationsprinzipien folgt (Voswinkel 2004: 306): Das Management legt fest, was Markterfolg ist, im Rahmen von Zielvereinbarungen wird der Weg zum Erfolg abgesteckt und mit dem Setzen von *benchmarks* wird der Erfolg gar geplant. Auf der Metaebene der organisatorischen Selbstbeschreibung versucht das Management zum zweiten, das „sensemaking“ der Beschäftigten ebenfalls zum Gegenstand der Reorganisation zu machen. Überspitzt könnte man sagen, dass sich das Management nicht allein auf den stummen Zwang der Verhältnisse oder die Macht der Systemintegration stützt. Es versucht auch, mit der Schiffsmetapher die Wahrnehmung und Bewertung der Beschäftigten passend zur Neuausrichtung des Unternehmens umzuformen (Kieser 1998). Die Quintessenz des manageriell verordneten neuen Skripts lässt sich mit Weber folgendermaßen beschreiben: Weber porträtiert die „nackte Marktvergesellschaftung“ als „anethische“ Institution schlechthin, weil die „herrenlosen Sklaven“ die Marktordnung, in die sie geworfen sind, nicht sinnvoll deuten können. Erst recht lässt sich diese unpersönliche Herrschaftsform in keiner Weise ethisch reglementieren (Weber 1980: 383, 709, 353).

Die Schiffsmetapher ist Teil einer „Begriffspopulation“ (Stichweh 2000: 247), in deren Zentrum die weit verbreitete semantische Figur ‚alternativer Marktzwänge‘ steht. Der „Markt“ nimmt in dieser Semantik die Stelle eines „übermächtigen Subjekts“ ein, das „unwiderstehlich, unaufhaltsam, als externer Zwang“ wirkt, dem gegenüber man sich nur anpassend verhalten

kann (Tyrell 2005: 21, 30). Flecker vertritt in diesem Zusammenhang die These, dass diese Semantik auf eine „Entgrenzung von Anforderungen und Ausbeutung“ zielt (Flecker 2000: 32). Der Protest wird im Keim erstickt, weil die semantische Figur der Zwangsgewalt Markt Herrschaft anonymisiert. Angesichts harter Strukturzwänge lässt sich die Legitimationsfrage kaum sinnvoll stellen (Dörre 2003: 28).

Gegenläufig zu einer Spielart der Kolonialisierungsthese, die unmittelbar von der Ebene der System- auf die Sozialintegration (kurz-)schließt, konnte jedoch in dem Beitrag gezeigt werden, dass Schmidtmeier und Bleibtreu die geforderte Vermarktlichung nicht bruchlos an sich selbst vollziehen. Auch übernehmen sie nicht die Deutung des Managements, derzufolge der Markt eine anethische Institution schlechthin ist, gegen die auch das Top-Management machtlos ist. Sie sehen sehr wohl, dass es sich bei der Neuausrichtung um Entscheidungen des Managements handelt. Auch ist und bleibt ihnen der Unterschied zwischen Markt und Organisation präsent. Aus diesem Wissen heraus reklamieren sie das Ausschöpfen von Kontingenzspielräumen. Im Namen der alten Ordnung adressieren sie normative Erwartungen an das Management. Dessen Verantwortlichkeit bleibt nicht unsichtbar.

Dabei verstricken sich Schmidtmeier und Bleibtreu allerdings in die Gemengelage alter und neuer Ansprüche auf Anerkennung und bereiten so paradoxerweise auf der Ebene der Sozialintegration der ‚Kolonialisierung‘ den Weg. Der Versuch, Anerkennung im Modus der Bewunderung zu erringen, mündet unter den Bedingungen der neuen Ordnung in ein anerkennungsgetriebenes Selbstaussbeutungsrisiko. Das nicht zuletzt deshalb, weil Bewunderung für individuell zurechenbare Erfolge die Subjekte letztinstanzlich auf sich selbst verweist – das gilt auch im Fall des Scheiterns. Spezifisch anders liegt das Zurechnungsproblem mit Blick auf den Anerkennungsmodus Würdigung. Obgleich man soziologisch beobachten kann, dass das neue leistungspolitische Steuerungsinstrument der marktzentrierten Ergebnisorientierung das Scheitern des Anspruchs auf Würdigung strukturell vorprogrammiert, verhandeln die Befragten Schmidtmeier und Bleibtreu diesen Strukturkonflikt stark personalisiert. Ihre normativen Erwartungen, die sich aus dem nach wie vor orientierungsmächtigen Anerkennungsmodus der Würdigung speisen, adressieren sie an ihren Vorgesetzten Schneidt. Diese personalisierende Zurechnung abstrahiert von dem strukturellen Kontext, in den Herr Schneidt gestellt ist. In ihren Erzählungen erscheint er als kühles Ausführungsorgan der „neuen Denke“. Ob die Person Schneidt nun ein rücksichtsloser Treiber oder ein vom höheren Management Getriebener oder beides zugleich ist, kann aufgrund der Materiallage nicht geklärt werden. In der Anerkennungsperspektive systematisch entfaltet wurden hingegen die Erwartungen und Ansprüche, die Bleibtreu und Schmidtmeier an die ‚Zurechnungsfigur‘ Schneidt richten. Ihre Zurechnungskonvention, die auf Personen und gerade nicht auf anonym gedachte Marktstrukturen fokussiert, liegt im Anerkennungsmodus der Würdigung begründet, der Einordnung und Treue mit Schutz und Rücksichtnahme vergilt.

Das ist jedoch für Hochqualifizierte ein problematischer Anerkennungsmodus. Schließlich werden hier nicht Autonomie und Eigensinn, sondern Unterordnung und treue Pflichterfüllung mit Anerkennung bedacht. Infolge der „normativen Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991) und den damit verknüpften steigenden Ansprüchen an Selbstverantwortlichkeit und Autonomie ist zu vermuten, dass insbesondere Hochqualifizierte wie Bleibtreu und Schmidtmeier versuchen, die Asymmetrie des Anerkennungsmodus Würdigung mit dem Anerkennungsmodus Bewunderung auszubalancieren. Oder anders gesagt: Unter den Vorzeichen des einschneidenden Reorganisations- und internen Vermarktlichungsprozesses und der damit einhergehenden – auch berufsbiographischen – Unsicherheiten, klagen Bleibtreu und Schmidtmeier die Würdigung ihrer leistungssichernden Beiträge und die Bewunderung ihrer hochqualifizierten Arbeit und wissenschaftlichen Expertise ein. Bleibtreu und Schmidtmeier versuchen so, an die Stelle der unternehmensstrukturell geforderten umfassenden „Markt- und Ergebnisorientierung“ die Figur des Hochqualifizierten zu setzen, der zwar selbständig arbeiten möchte und seinen Beitrag leistet, aber nicht umfassend für Marktrisiken in die Verantwortung genommen werden soll. Aber auch diese Bricolage von Würdigung und Bewunderung ist zum Scheitern verurteilt.

Ihr scheiternder Kampf um Anerkennung zielt auf eine Pluralisierung der Inhalte und Referenzen von Anerkennung. Damit versuchen sie, trotz des steigenden Vermarktlichungsdrucks ihre berufsbiographische Identität als Fachspezialisten zu behaupten. Denn in Verhältnissen pluraler Anerkennung kann man an Marktzielen scheitern und dennoch als Fachwissenschaftler erfolgreich sein. Das Management hingegen bietet Bewunderung für (Markt-)Erfolge ohne Würdigung und langfristig bindende Zugehörigkeitsversprechen an. Abzulesen ist das an der Implementation von Steuerungsinstrumenten wie Ziel- und Ergebnisorientierung, die systematisch blind sind gegenüber der Seite der Würdigung alltäglicher Arbeit und leistungsgewährleistender Routinen. Die neue Anerkennungsordnung, die das Unternehmen ins Werk zu setzen versucht, führt zu einer Vereinseitigung von Anerkennung und systematischen Verknappung von Anerkennungschancen. Infolge dieser Vereinseitigung streift das Unternehmen die Simmel'schen Dankbarkeitspflichten und die normativen Verbindlichkeiten des Musters der Rücksichtnahme (Gouldner) ab. Im Rahmen der neuen Anerkennungsordnung werden die Mitarbeiter als „Arbeitskraftunternehmer“ positioniert, „die ihre Arbeitskraft verkaufen und denen als Unternehmer ihrer Arbeitskraft die Risiken von Erfolg und Misserfolg allein zugewiesen werden können“ (Voswinkel 2000: 57).

Das bleibt den Befragten nicht äußerlich. Gegenläufig zur unternehmenskulturell in Szene gesetzten Höchstwertschätzung von exzellenten Spitzenleistungen auf dem Weltmarkt findet man in den beiden Interviews nicht eine einzige Passage, in der die Hochqualifizierten Bleibtreu oder Schmidtmeier mit Produzentenstolz über die Inhalte, Resultate oder besonderen Qualitäten ihrer Arbeit berichten. Damit verschwindet in ihrem eigenen Wahrnehmungshorizont jeder Anknüpfungspunkt, an dem überhaupt ein Streben nach Aner-

kennung für Bewunderung herausragender fachlicher Leistungen anknüpfen könnte. Der Produzentenstolz tritt vielmehr hinter die inhaltsleere Dschungelkämpferkompetenz zurück, dann doch noch irgendwie alles zu schaffen: „Zumindest läuft der Laden. Es klemmt mal an manchen Ecken und Enden bisschen“ (Schmidtmeier). Zurück bleibt Enttäuschungsabwicklung, Resignation und die Rückbesinnung auf das kulturell entwertete Pflichtethos der Sekundärtugenden. Die hochqualifizierten „Arbeitspartaner“ (Behr 2000) beißen die Zähne zusammen und arbeiten hart: „Naja, wir sind jetzt vielleicht bei 120 Prozent, aber es piepst ja noch keiner“ (Bleibtreu). Die „Ökonomisierung von Subjektivität“ ist damit nicht allein Ausdruck harter struktureller Zwänge oder Folge einer semantisch nahe gelegten Verblendung. In ihr drücken sich auch die paradoxen Effekte scheiternder Kämpfe um Anerkennung aus. Das nicht zuletzt auch deshalb, weil hier kein Kampf um Anerkennung, sondern eher ein Kampf gegen die subjektiv erfahrene Abwertung, die Positionsunsicherheit der neuen Konstellation und das individuell erlebte Leiden geführt wird. Dabei ist es eine nur empirisch zu beantwortende Frage, ob sich ein neues Legitimationsregime entfaltet, das die kollektiven Bezüge individuellen Leids sichtbar und damit Kämpfe um Anerkennung auf der Höhe der Zeit wieder organisierbar macht.

Anmerkungen

- 1 Silvana Galassi, Birgit Geissler, Veronika Tacke und Stephan Voswinkel danke ich für klärende Diskussionen. Mein Dank gilt auch den anonymen Gutachterinnen und Gutachtern für ihre wertvollen Hinweise und weiterführenden Argumente.
- 2 Die Führungskräftestudien von Baethge/Denkinger/Katritzke (1995) sowie Faust/Jauch/Notz (2000) haben die Dimension der Sozialintegration, nicht jedoch die hier stark gemachte Anerkennungsperspektive im Blick. Ein Überblick über Themen und Befunde der Führungskräfteforschung und den tief greifenden Wandel der Selbstdeutungen der Hochqualifizierten findet sich in Kotthoff/Wagner (2008).
- 3 Damit verschieben sich auch die Wechselverhältnisse zwischen strukturierter Praxis, Interessenlagen und Kämpfen um Anerkennung; ausführlich zu diesem Problemkontext Boes/Trinks 2006.
- 4 Das empirische Material wurde von Thomas Wex, Andreas Polster und Norbert Huchler im Rahmen des Projekts „Lernender Forschungszusammenhang“ erhoben. Das Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finanziert und federführend von Joachim Ludwig (Universität Potsdam) und Kurt R. Müller sowie Margit Wehrich (Universität der Bundeswehr München) geleitet; Kooperationspartner war Gerd G. Voß. Ich danke Joachim Ludwig dafür, dass ich das erhobene Material für den vorliegenden Aufsatz verwenden darf. Mein Dank gilt auch den Kolleginnen und Kollegen der Interpretationswerkstatt „Chemiewerk“ für inspirierende Diskussionen über einander ergänzende wie einander ausschließende Perspektiven auf das Material. Bei der Darstellung der Reorganisationsmaßnahmen stütze ich mich auf die Dokumentation des Fallmaterials von Norbert Huchler und Thomas Wex. Ihnen wie auch Claudia Dreke, Andreas Polster und Michael Weis gilt ebenfalls mein Dank.

Literatur

- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 42, S. 6–19.
- Baethge, Martin; Denkinger, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/Main, New York.
- Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. In: Die politische Meinung, Nr. 369, S. 27–38.
- Behrens, Johann (1984): „Selbstverwirklichung“ – oder: Vom Verblässen aller Alternativen zur Berufsarbeit. Umfragen und Fallstudien zur Krise der Arbeit in Familie und Erwerbstätigkeit. In: Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny/Friedhelm Gehrman (Hg.): Ansprüche an die Arbeit. Umfragedaten und Interpretationen, Soziale Indikatoren XL Konzepte und Forschungsansätze. Sektion Soziale Indikatoren in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Frankfurt am Main: Campus, S. 117–135.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): Theoretisch bin ich frei! – Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Brose, Hanns-Georg; Diwald, Martin; Goedicke, Anne (2004): Arbeiten und Haushalten. Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Beschäftigungspolitiken und privater Lebensführung. In: Olaf Struck/Christoph Köhler (Hg.): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München/Mering, S. 287–309.
- Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, S. 436–450.
- Dörre, Klaus (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines ‚neuen Kapitalismus‘? In: Klaus Dörre/Bernd Röttger (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, S. 35–54.
- Faust, Michael, Jauch, Peter & Notz, Petra (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering.
- Flecker, Jörg (2000): Intrapreneure, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen. In: Kurswechsel, S. 28–36.
- Franck, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. München.
- Gouldner, Alwin Ward (1954): Wildcat Strike. A Study in Worker Management Relationships. New York.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, S. 422–435.
- Holtgrewe, Ursula (2000): „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Mißachtungsverhältnisse im Prozeß organisationaler Transformation. In: dies./Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 63–84.
- Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main.
- Kieser, Alfred (1998): Über die allmähliche Verfälschung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, S. 45–75.
- Kocyba, Hermann (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Mißachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeiten-

- den. In: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 127–140.
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 27–38.
- Kotthoff, Hermann; Wagner, Alexandra (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin (im Erscheinen).
- Kotthoff, Hermann; Reindl, Josef (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Eckart Hildebrand (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck Berlin, S. 114–129.
- Luhmann, Niklas (1968): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Die Verwaltung, Bd. 1, S. 3–30.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategie und qualifizierte Angestellte. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Hrsg.: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München; Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen; Institut für Sozialforschung (IfS), Frankfurt am Main; Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen. Berlin, S. 197–250.
- Neckel, Sighard (1996): Identität als Ware. Die Marktwirtschaft im Sozialen. In: Florian Müller/Michael Müller (Hg.): Markt und Sinn. Dominiert der Markt unsere Werte? Frankfurt am Main/New York, S. 133–145.
- Neckel, Sighard; Dröge, Kai (2002): Die Verdienste und ihr Preis. Leistung in der Marktgesellschaft. In: Axel Honneth (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt am Main/New York, S. 93–116.
- Paris, Rainer (1998): Die Politik des Lobs. In: ders.: Stachel und Speer. Machtstudien. Frankfurt am Main, S. 152–1954.
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht (2., stark erweiterte Auflage). Tübingen.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens. Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München; Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INEFS), Stadtbergen; Institut für Sozialforschung (IfS), Frankfurt, M.; Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Jahr 1996, S. 19–76.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Simmel, Georg (1986): Dankbarkeit. Ein soziologischer Versuch. In: ders.: Schriften zur Soziologie. Frankfurt am Main, S. 210–220.
- Stichweh, Rudolf (2000): Semantik und Sozialstruktur. Zur Logik einer systemtheoretischen Unterscheidung. In: Soziale Systeme, H. 2, Jg. 6, S. 237–250.
- Stolk, Bram van (1990): Der Staat als Ernährer. In: Christel Eckart (Hg.): Selbständigkeit von Frauen im Wohlfahrtsstaat? (Diskussionspapier 8–90, Stiftung Hamburger Institut für Sozialforschung) Hamburg, S. 27–39.
- Tyrell, Hartmann (2005): Singular oder Plural – einleitende Bemerkungen zu Globalisierung und Weltgesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft, Weltgesellschaft: Theoretische Zugänge und empirische Problemlagen, S. 1–50.

- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, S. 131–158.
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 39–62.
- Voswinkel, Stephan (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Konstanz.
- Voswinkel, Stephan (2003): Leistung und Anerkennung – Sind Zielvereinbarungen eine Lösung? In: Uta-Maria Hagebrauck et al. (Hg.): Handbuch Betriebsklima München/Mering: Mohr, S. 179–196.
- Voswinkel, Stephan (2004): Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen – Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Wieland Jäger/Uwe Schimank (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, S. 287–312.
- Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Frank Adloff/Steffen Mau (Hg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt am Main/New York, S. 237–256.
- Wagner, Gabriele (2004): Anerkennung und Individualisierung. Konstanz.
- Wagner, Gabriele (2007): Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien der Selbstverantwortung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 32, S. 3–24.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.