

### Verstrebungen der Fluidität: Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse

Voswinkel, Stephan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Voswinkel, S. (2012). Verstrebungen der Fluidität: Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 19(4), 412-431. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-342687>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stephan Voswinkel\*

## **Verstrebungen der Fluidität. Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse\*\***

**Zusammenfassung** – Aus der Flexibilisierung und Vermarktlichung der Arbeit und der Kultur der Individualisierung resultiert eine Fluidität der Anerkennungsverhältnisse. Sie schafft neue Anerkennungschancen, wird aber auch vielen Anerkennungsbedürfnissen von Menschen und Bindungsanforderungen von Organisationen nicht gerecht. Deshalb wollen Organisationen Stabilisierungen von Anerkennung erreichen. Dies tun sie durch Formalisierung und Objektivierung; Anerkennung wird mit Beurteilung identifiziert. Die Anerkennung subjektiver Fähigkeiten geht mit deren Objektivierung einher. Außerdem müssen Organisationen die Lebenszusammenhänge von Beschäftigten in Rechnung stellen, reduzieren diese jedoch auf eine organisatorisch verstandene „Work-Life-Balance“. Die Reichweite ihrer Anerkennungspolitiken erfasst prekär Beschäftigte, aber auch Arbeiter kaum. Anerkennungsprobleme bestimmter Berufe und Branchen, aber auch die Spannungen zwischen Produktions- und Finanzmarkt-rationalität bieten Ansatzpunkte für Anerkennungspartnerschaften. Insgesamt zeichnen sich sowohl eine Individualisierung als auch eine Normativierung der Anerkennungskämpfe ab.

### **Braced for Fluidity: Employee Claims and Organisational Policies Concerning Change in the Recognition of Mutual Needs**

**Abstract** – Flexibility in the recognition of mutual needs is the result of the flexibilisation and marketization of work and the culture of the individualisation. New opportunities for the recognition of employee needs and abilities arise, but this flexibility does not live up to needs of people for recognition and of organisations for obtaining the commitment of their employees. Therefore, organisations seek to stabilise recognition. They do this by a process of formalisation and codification; recognition is identified with evaluation. The recognition of subjective abilities is connected with their codification. Moreover, organisations must take the life contexts of their employees into account. Nevertheless, they understand „Work-Life-Balance“ from the point of view of the organisation. These policies do not include precarious employees and blue collar workers. The recognition problems of certain occupations and sectors, and the tensions between production and financial market rationality, offer a starting point for recognition partnerships. Overall we identify processes of individualisation and normative regulation in the struggles for recognition.

Key words: **recognition, claims on work, organisation, individualisation**  
(JEL: A13, J28, J81, J83, M54)

---

\* Stephan Voswinkel, Institut für Sozialforschung Frankfurt a.M., Senckenberganlage 26, D – 60325 Frankfurt a.M.. E-Mail: voswinkel@em.uni-frankfurt.

\*\* Artikel eingegangen: 25.6.2012  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.10.2012.

Betrieb und Unternehmen haben den Zweck, Güter und Dienstleistungen herzustellen und (im Falle von kommerziellen Organisationen) Gewinn zu erzielen. Insofern sind die Beziehungen der betrieblichen Akteure – Beschäftigte, Eigentümer und Anteilseigner, Management, Interessenvertreter usw. – instrumenteller Art. Sie orientieren sich auf die Effizienz und Rentabilität der Leistungserstellung und -vermarktung, auf die Durchsetzung bestimmter Interessen und Ziele und die Vermeidung und den Ausgleich von Interessenkonflikten. Es geht um die im Sinne der Unternehmensziele ins Werk gesetzte Anwendung der gemieteten Arbeitskräfte – das als „Transformationsproblem“ bekannte Grundproblem der Arbeitssoziologie. Aber zugleich handelt es sich bei Betrieben und Unternehmen um ein normativ strukturiertes Ensemble betrieblicher und intersubjektiver Sozialbeziehungen. Denn die Arbeitskräfte kommen mit ihrer Person, die sie nicht am Werkstor abgeben können, in die Organisation hinein und in der Anwendung ihrer Arbeitskraft aktivieren sie auch ihre Persönlichkeit und ihre sozialen Potenziale. Arbeit ist zentral für das Leben insgesamt, vor allem als Basis gesellschaftlicher Verortung, individueller Reproduktion, sozialer Identität und Anerkennung. Betriebe und Unternehmen sind also sowohl Arbeits- und Verwertungs- als auch Sozialorganisationen (Kotthoff 2005).

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten sind dementsprechend nicht nur instrumenteller, ökonomischer Art (Arbeit gegen Entgelt), sondern im Beschäftigungsverhältnis spielen zugleich Anerkennungserwartungen, -erfahrungen und -enttäuschungen eine zentrale Rolle. Wie soziale Gebilde generell, so sind auch Betriebe und Unternehmen von Anerkennungsverhältnissen geprägt. Diese übersetzen auf der einen Seite die Arbeits- und Verwertungsverhältnisse in die sozialen Beziehungen, folgen aber andererseits auch einer eigenen Logik und setzen damit Bedingungen für den Prozess der Kapitalverwertung und die Gestaltung der Arbeitsorganisation. Insofern sind sie nicht einfach aus den Verwertungsprozessen und den Umweltbedingungen ableitbar. Der folgende Beitrag will aktuelle Veränderungen der Anerkennungsverhältnisse nachzeichnen. Das ist natürlich nur grob verallgemeinernd möglich. Denn mehr noch als die Kapitalverwertungsbedingungen unterscheiden sich die betrieblichen Sozialordnungen und die spezifischen Anerkennungsverhältnisse zwischen und auch innerhalb von Organisationen. Aber in sie gehen auch allgemeine kulturelle und normative Muster ein, so dass man generalisierende Aussagen wagen kann, sofern man sich ihres vereinfachenden und entdifferenzierenden Charakters bewusst bleibt.

Zunächst werde ich kurz erläutern, was unter Anerkennung und Anerkennungsverhältnissen zu verstehen ist (1). Dann werde ich in einer Kurzdiagnose auf Veränderungen der Anerkennungsverhältnisse im Prozess der Flexibilisierung und der Individualisierung hinweisen, die ich als „Fluidisierung“ bezeichne (2). Sodann stelle ich Gegentendenzen zu dieser Fluidisierung dar, die in Anerkennungserwartungen von Beschäftigten und in Anerkennungspolitiken von Organisationen zu erkennen sind (3), bevor ich auf die neue Bedeutung des Lebenszusammenhangs sowohl in den Anerkennungsansprüchen von Beschäftigten als auch in den Politiken von Organisationen eingehe (4). Diese Tendenzen sind allerdings im Kontext einer ausgeprägten Segmentierung von Anerkennungsbeziehungen zu verstehen (5). Schließlich behandle ich das Phänomen expliziter Anerkennungskämpfe und gehe auf das Potenzial von

Anerkennungspartnerschaften ein (6), um schließlich im Fazit die Ambivalenz und Vielschichtigkeit der Entwicklung der Anerkennungsverhältnisse und die Verlagerung von Widersprüchen ins Subjekt zu betonen (7).

Die Ausführungen präsentieren nicht detailliert Ergebnisse von Forschungsprojekten, sind allerdings vor dem Hintergrund zweier empirischer Untersuchungen zu verstehen, die am Institut für Sozialforschung Frankfurt a.M. durchgeführt wurden. Das erste Projekt, das vom Autor mit Gabriele Wagner bearbeitet wurde, befasste sich unter dem Titel „De- und Re-Institutionalisierung von Anerkennung in Arbeit und Wirtschaft“ mit Veränderungen der Anerkennungsverhältnisse in der Arbeitswelt und nahm in einem empirischen Teil die Problemwahrnehmung und die Politiken von Organisationen in den Blick, mit diesen Veränderungen umzugehen.<sup>1</sup> Das zweite, mit Stefanie Hürtgen bearbeitete Projekt, widmet sich von 2010 bis 2012 den „Ansprüchen an Arbeit und berufliche Entwicklung von NormalarbeitnehmerInnen“.<sup>2</sup>

## 1. Anerkennungsverhältnisse

In einem ersten Schritt will ich nun erläutern, was unter „Anerkennungsverhältnissen“ zu verstehen ist.

Anerkennungsverhältnisse bezeichnen zum einen wechselseitige Verpflichtungen und Bindungen sozialer Akteure: Wenn ich Leistungen anderer anerkenne, dann stellt dies eine Gegengabe für eine Gabe dar und stiftet ein Band wechselseitiger Dankbarkeit auf der Basis von Reziprozitätsnormen (Voswinkel 2005). Zum andern weisen Anerkennungsverhältnisse Status zu: Wer viel Anerkennung erfährt, gilt mehr, besitzt ein höheres Prestige. Und dieser Status stabilisiert seinerseits die Anerkennung, die jemand erfährt und beanspruchen zu können glaubt. Zugleich definieren Anerkennungsverhältnisse die Kriterien dafür, wann und weshalb Anerkennung zugewiesen wird und beansprucht werden kann. Deshalb geht es bei Anerkennung nicht nur um intersubjektive Beziehungen, vielmehr ist Anerkennung auch in Strukturen, Regulierungen und Politiken institutionalisiert. Auf einer Makroebene bezeichnen Anerkennungsverhältnisse die normativen Strukturen (Legitimationsverhältnisse und Wertigkeitsordnungen) einer Gesellschaft, in deren Licht Anerkennung erwiesen, vorenthalten und beansprucht werden kann. Das beinhaltet das Prestige von sozialen Gruppen und Kategorien. Auf einer Mesoebene ist Anerkennung in normativen Strukturen und

<sup>1</sup> Empirische Basis dieses von der VolkswagenStiftung geförderten Projektteils sind offene, leitfadengestützte Interviews mit Vertretern des Personalwesens und Mitgliedern von Betriebs- bzw. Personalräten in 16 Organisationen verschiedener Branchenzugehörigkeit und Größe – von einem Automobilkonzern über ein Bankhaus, zwei IT-Dienstleister bis zu einem Energieversorger und einem Bundesministerium. Ergebnisse siehe Voswinkel/Wagner (2012).

<sup>2</sup> Empirische Basis dieses von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts sind 42 prospektiv-biographische – das heißt Zukunftserwartungen und -wünsche mit biographischen Narrationen verbindende – Interviews mit unbefristet und stabil beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mittleren Alters und mittlerer Qualifikation in West- und Ostdeutschland, die ebenfalls in unterschiedlichen Branchen beschäftigt sind – von der Automobilindustrie über den Maschinenbau, die Finanzdienstleistungen und die Pflege in einer Klinik bis zum öffentlichen Dienst.

Erwartungsmustern, Symbolen, Ritualen und Regulierungen z.B. von Organisationen institutionalisiert. Auf einer Mikroebene schließlich sind die interaktiven und kommunikativen Formen von Anerkennung und Missachtung angesprochen.

Wichtig sind Anerkennungsverhältnisse, weil sie prägend sind für die Identitäten der Subjekte. Menschen sind auf Anerkennung angewiesen und entwickeln ihre Identität in Auseinandersetzung mit den Anerkennungskriterien ihrer (verschiedenen) Umwelten, von denen sie sich in der Entwicklung einer „balancierenden Identität“ (Krappmann 1982) und einem „Kampf um Anerkennung“ (Honneth 1994) auch abgrenzen. Im Lichte der Anerkennungsverhältnisse wird soziale Ungleichheit gerechtfertigt und reproduziert oder kritisiert. Sie legitimieren Interessen; nicht nur müssen Interessen als legitim und wichtig anerkannt sein, sondern das, was Menschen wollen und anstreben, ist in unterschiedlichem Maße identitätsrelevant. Insofern nun Identität und Anerkennung eng miteinander verknüpft sind, bestimmen auch die Anerkennungsverhältnisse, welche Interessen identitätsrelevant und welche Auseinandersetzungen somit expressiv aufgeladen sind (Voswinkel 2012).

Axel Honneths (1994) Anerkennungstheorie betont, dass in der modernen Gesellschaft drei Modi der Anerkennung ausdifferenziert sind, die er rechtliche Anerkennung, Wertschätzung und Liebe nennt. Rechtliche Anerkennung kommt allen Mitgliedern der Gesellschaft als Subjekten in gleicher Weise zu, unabhängig von ihrem jeweiligen Beitrag. Wertschätzung demgegenüber differenziert zwischen unterschiedlichen Arten und Graden der Anerkennung für unterschiedliche Leistungen und Eigenschaften. Anders als in der ständischen Gesellschaft sollte sie sich dem Selbstverständnis moderner Gesellschaften entsprechend nicht auf die rechtliche Anerkennung auswirken, die allen gleich zukommt. Schließlich erfahren Menschen in der Liebe – oder allgemeiner formuliert: in emotionaler Zuwendung – eine Form der Anerkennung, die nicht begründbar und nicht normativ beanspruchbar und zugleich partikular, aber für das Selbstverhältnis des Menschen wesentlich ist.

Anerkennung in Arbeit und Organisation meint vor allem die Wertschätzung speziell für die Arbeitsleistung, wie auch immer sie sozial definiert sein mag. Sie äußert sich nicht nur in Lob und Kritik durch Vorgesetzte und KollegInnen, sondern wesentlich in der Entgeltgestaltung, in der Karrierepolitik und in der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen und Beschäftigungssicherungen. Auch wenn die Leistung normativ im Zentrum der Anerkennung in der Arbeit steht, so spielt hier doch auch die rechtliche Anerkennung eine Rolle. Es sollte nicht nur um die jeweilige Leistung gehen, vielmehr werden die Beschäftigten als gleiche Rechtssubjekte mit spezifischen Rechten anerkannt – im Arbeitsrecht (Voswinkel 2007) und in verschiedenen Institutionen der Partizipation. Menschenwürde und Staatsbürgerstatus sollen nicht am Werkstor enden. Und schließlich beziehen sich Anerkennungserwartungen in der Arbeit auch auf die Persönlichkeit der Arbeitenden, die nicht nur ihre Arbeitskraft in den Betrieb schicken, sondern als Person sich dort aufhalten und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz in einer betrieblichen Lebenswelt entwickeln. Innerhalb der Wertschätzung kann zwischen Würdigung und Bewunderung unterschieden werden (Voswinkel 2001). In der Würdigung kommt der Reziprozitätscharakter der Anerkennung zum Ausdruck: die Wertschätzung der Leistung, die eine Verpflichtung des anderen oder der Gemeinschaft begründet. In der Bewunderung hingegen geht es um

die Besonderheit der Leistung: das Herausragende. In der Arbeitswelt kommt die Würdigung besonders in der Anerkennung „normaler“ Arbeit, von Bemühungen und Beiträgen auf Basis der Zugehörigkeit zu einer Arbeits-Gemeinschaft zum Ausdruck, während die Bewunderung der Spitzenkraft, dem Erfolgreichen gespendet wird.

## **2. Fluidisierung der Anerkennungsverhältnisse**

Anerkennungsverhältnisse sind beeinflusst von sozialem Wandel und beeinflussen diesen ihrerseits. Daher müssen sie auch in Betrieb und Unternehmen im Zusammenhang mit strukturellen Veränderungen von Arbeit und Ökonomie, von Anerkennungsinstitutionen wie Leistung, Beruf, Organisationszugehörigkeit, Erwerbsbiographie und Bewährungsformen betrachtet werden. In der Blütezeit des wohlfahrtsstaatlich gestützten Fordismus hatten sich relativ stabile Anerkennungsverhältnisse herausgebildet, in denen die Anerkennung der Arbeit und ihrer Interessen und Organisationen im Sinne der „Institutionalisierung des Klassenantagonismus“ (Geiger 1949) verankert war, Beruf und relativ dauerhafte Organisationszugehörigkeit sozialen Status vermittelten, der (männliche) Normallebenslauf Orientierung für soziale Anerkennung und Bewährung stiftete und soziale Gerechtigkeit als Leistungsgerechtigkeit verstanden wurde. In der Wertschätzung spielte die Dimension der Würdigung eine wesentliche Rolle, die in der Betriebsbindung, der Beschäftigungsstabilität und dem Senioritätsprinzip institutionalisiert war. Anerkennung verband sich also mit Sicherheit; dies allerdings ging einher mit einer Begrenzung, ja Bekämpfung von Autonomieansprüchen der Beschäftigten und einer Schematisierung der Weisen, in denen sie Anerkennung erwarten konnten.

Diese relative Stabilität der Anerkennung hatte zugleich zur Folge, dass die Anerkennung (in) der Arbeit wenig Probleme aufzuwerfen schien, so dass die Auseinandersetzungen weitgehend als sozialpartnerschaftlich ausgetragene Interessen- und Verteilungsaushandlungen verstanden und von der Arbeitssoziologie wie von der Soziologie industrieller Beziehungen auch so konzipiert wurden. Mit der Erosion des wohlfahrtsstaatlichen Fordismus ist auch die Stabilität der Anerkennungsverhältnisse nicht mehr gegeben. Dadurch ergeben sich neue Anerkennungschancen, vielfältigere Anerkennungskriterien, aber auch größere Risiken, erworbene Anerkennung wieder verlieren zu können. Dies alles bedeutet, dass Anerkennung (in) der Arbeit in neuer Weise zum Problem wird und dass positive und negative Aspekte der veränderten Anerkennungsverhältnisse eine komplexe, oftmals ambivalente oder gar paradoxe Verbindung eingehen.

Vor allem die Flexibilisierung der Ökonomie, die Veränderungen der Märkte, insbesondere der Finanzmärkte, und die engere Kopplung von Produktion und Markt führen dazu, dass sich langfristige Strukturen, Standards und wechselseitige Verpflichtungs- und Reziprozitätsbeziehungen in Unternehmen schwerer entwickeln oder gar auflösen. Permanente Reorganisationen schlagen sich zum Beispiel in beschleunigtem Wechsel von Vorgesetzten und in der Neuzusammensetzung von Teams nieder. Sie bringen für die Beschäftigten wiederkehrende Bewährungssituationen mit sich. Hierzu trägt auch die Flexibilisierung des Berufs bei. Wissen veraltet schneller, fachliche Kompetenzen müssen häufiger erneuert und verändert werden, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften sind zusätzliche Anforderungen. Berufsfachlichkeit

wird dadurch nicht unwichtig, aber sie wird stärker mit kommunikativen Anforderungen verbunden und an betriebswirtschaftlichen Kriterien gemessen. Diese Entwicklungen bringen es mit sich, dass man sich des erworbenen Status nicht sicher sein kann und sich seine Bewertung immer wieder neu erarbeiten muss, aber auch kann. Vertrauensbeziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sowie zwischen den KollegInnen kommen nur als „swift trust“ (Meyerson et al. 1996) zustande und werden schnell infrage gestellt. Reziprozitätsbeziehungen von Leistungen und Gegenleistungen bleiben fragil oder stehen unter Vorbehalt. Damit wird auch erworbene Anerkennung für Lebensleistungen immer schneller wieder durchbrochen, aber es ergeben sich auch eher neue Anerkennungschancen. Die Legitimation von Senioritätsregeln erodiert, damit aber auch die Fraglosigkeit des Vorrechts der Eingesessenen. Die problematische Seite dieser Entwicklungen dominiert am deutlichsten in prekären und befristeten Beschäftigungsverhältnissen, die eine Folge stets neuer Anfänge, von Arbeiten mit kurzfristiger Perspektive, von wiederkehrenden Probearbeiten und Auswahlprüfungen begründen (Dörre 2011).

Aber auch stabile Beschäftigungsverhältnisse haben an Langfristsicherheit verloren. Schon Ende der 1980er Jahre hat Wolfgang Streeck (1988) die These vertreten, die dann von Robert Castel (2000) ausgeführt wurde, dass nämlich im Prozess der Vermarktlichung eine Veränderung stattfindet von einer auf Status bezogenen Regulierung der Arbeitsverhältnisse hin zu einer (Re-) Kontraktualisierung. Damit verliert Anerkennung an Stabilität und die Form der Wertschätzung, die sich auf Zugehörigkeit und verlässliche normale Leistungen bezieht – die Würdigung – an Legitimität. Wenn im Leistungsverständnis weniger die Qualifikations- und Aufwandsseite, vielmehr das Ergebnis, insbesondere der wirtschaftliche Erfolg einer Leistung (Neckel et al. 2008; Voswinkel/Kocyba 2008) betont wird, so fördert dies die Anerkennungsform der Bewunderung, die herausragenden Leistungen und Erfolge gilt, und delegitimiert die Würdigung, die einer flexibilisierten Arbeitswelt nicht mehr angemessen zu sein scheint (Voswinkel 2002, Wagner 2004). Michael Frey spricht unter Bezug auf den Wechsel vom Fordismus zum Postfordismus von einem „Wandel von einem eher tayloristischen zu einem eher posttayloristischen Anerkennungsmuster“ (Frey 2009: 88 f., 118 ff.). Anerkennungsbeziehungen werden flüder und Kriterien für Anerkennung unsicherer.

Die Fluidität der Anerkennungsverhältnisse zeigt sich auch in der Problematik, Arbeiten und Leistungen sichtbar oder unsichtbar zu machen. Die Sichtbarkeit von Arbeit und Leistungsaspekten ist zum einen in der Art der Arbeit gegeben, die in unterschiedlichem Maße besehbare und zurechenbare Ergebnisse hervorbringt; sie ist zum ändern aber auch sozial produziert und definiert. Denn sie resultiert aus den sozialen Bewertungen verschiedener Arbeiten und ist Ergebnis der Organisation und Rationalisierung von Arbeit. So bedeutete im Taylorismus die Rationalisierung der Arbeitsprozesse vor allem, Arbeiten zu routinisieren, innovative und planende Arbeiten von routinisierten Arbeiten zu trennen. Was die derart erzeugten Routinearbeiten der tayloristischen Produktion davor bewahrte, unsichtbar zu werden, war ihre Massenhaftigkeit in der Massenproduktion. Heute sind diese Arbeiten nicht weniger massenhaft vorhanden, bleiben aber unsichtbar. Zum einen nämlich werden sie – als einfache Dienstleistungsarbeiten – vereinzelter und in kleinbetrieblichem Kontext ausge-

führt. Zum andern finden sie – als industrielle Massenproduktion – an fernem Ort (in China, Indien und anderen „Schwellenländern“) statt und stören deshalb nicht die geläufigen Thesen einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft in einem nationalen oder westlichen Containermodell von Gesellschaft.

Die Sichtbarkeit von Arbeit wird auch deshalb in neuer Weise virulent, weil ein immer größerer Teil von Arbeiten aus Tätigkeiten besteht, die den scheinbaren „Kern“ der Arbeit, wie er etwa in Stellenbeschreibungen definiert wird, erst ermöglichen sollen und ihn begleiten: Organisationsarbeiten, Kontaktpflege, Termin- und Aufgabenabstimmungen, Meetings, Tätigkeiten also, die der von Anselm Strauss so genannten „articulation work“ (Star/Strauss 1999) ähneln: Tätigkeiten, die andere Arbeiten vermitteln, zueinander in Beziehung setzen, die zwischen Arbeiten verbleibenden Lücken und Brüche überbrücken und Arbeiten kontextualisieren, also nutzbar machen. Gerade die „subjektiven“ Leistungsanteile, die Beschäftigte vermehrt in die Arbeit einbringen sollen – sozial-kommunikative und organisatorische Fähigkeiten –, sind nur schwer als Leistung sichtbar und messbar. Hieraus resultiert eine Lücke zwischen der Komplexität von Leistungsdimensionen und ihrer Sichtbarkeit im Bewertungs- und Anerkennungsprozess der Leistung.

Die Fluidität von Anerkennung bringt allerdings einen gestiegenen Zwang – aber auch Spielraum – mit sich, die eigene Leistung sichtbar zu machen. Denn gerade dann, wenn der eigene Status immer wieder neu erworben oder reproduziert werden muss, weil sich Teams ebenso wie ihre Vorgesetzten häufig neu zusammensetzen, Arbeit und Organisation restrukturiert und Leistungen an Ergebnissen gemessen werden, ist es für den Einzelnen möglich und wichtig, sich seine Potenziale und Leistungen sichtbar zu präsentieren, zu „verkaufen“. In dieser Hinsicht werden oft gerade Organisationsarbeiten, Kontaktpflege und Meetings zu Vorderbühnen, auf denen die eigene Arbeit und Exzellenz sichtbar gemacht werden sollen. Damit wird die Kompetenz der geschickten Selbstdarstellung zu einer wesentlichen Anforderung, der gegenüber dann die „eigentliche“ Arbeit unsichtbar wird. Auch diese Erfahrungen tragen zu einer gesteigerten Bedeutung und Sensibilität für die Anerkennung der eigenen Arbeit bei, die nicht zuletzt von der Sichtbarkeit von Leistungen abhängt.<sup>3</sup>

Die Destandardisierung und damit die neue Problematik der Anerkennung resultiert aber nicht nur aus der Veränderung von Arbeitsstrukturen und Leistungsanforderungen. Sie ist auch als Aspekt der Individualisierung der Lebensverhältnisse zu begreifen, also der Entbettung der Einzelnen aus den Selbstverständlichkeiten sozialer

---

<sup>3</sup> Das mag die Anerkennungsprobleme mit erklären, die von der Forschung zur Umsetzung der Entgeltrahmenabkommen (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie (Kratzer/Nies 2009; Kuhlmann/Schmidt 2011) herausgearbeitet wurden. Die Neubewertungen der Arbeiten waren hier in einem überraschend hohen Maße von massiven Missachtungsklagen der Beschäftigten begleitet, die ihre Arbeit nicht oder falsch wahrgenommen sehen, nicht zuletzt weil die explizite Kategorisierung und Einstufung von Arbeiten die Komplexität von Leistungsdimensionen in den engen Rahmen von Formalisierung und Vermessung pressen. Die persönlichen Verletzungen von MitarbeiterInnen trafen auch Betriebsräte unvorbereitet, die mit einer Besitzstandssicherung glaubten, möglichen Konflikten vorgebeugt zu haben.



Zugehörigkeiten. Mit dieser Entbettung ist zum einen ein Prozess gesteigerter Differenzierung angesprochen, der den Zusammenhang von sozialer Lage, Milieu und individueller Lebensführung *relativ* entkoppelt. Zum andern ist unter Individualisierung ein kultureller Zurechnungsmodus zu verstehen, der dem Einzelnen kognitiv und normativ nahe legt, sich selbst für Erfolg und Scheitern die Verantwortung zuzuweisen und damit zu rechnen, dass andere diese Zuweisung vornehmen (Wohrab-Sahr 1997; Wagner 2004). Zu diesem Prozess gehört auch, dass sich die Lebenszuweisungen von Männern und Frauen, also die geschlechtliche Lebensteilung und Rollenzuordnung, entdifferenzieren und die Erwartungen an Erwerbsbeteiligung an und von beiden Geschlechtern verallgemeinern. Hieraus ergeben sich vielfältige Anforderungen an die Abstimmung von Arbeit und Leben außerhalb der Erwerbsarbeit, die zu einer eigenen Leistung der Einzelnen wird. Zweitens individualisieren sich die Lebensentwürfe, so dass die milieuspezifischen Anerkennungskriterien weniger vorgeben, woran sich die Anerkennungserwartungen der Individuen orientieren. Zunächst handelt es sich bei der Individualisierung um einen Emanzipationsprozess, der dem Einzelnen mehr Autonomiespielräume, Optionen im Leben und Möglichkeiten vermittelt, sich als dessen Autor zu verstehen. Doch ist dieser Freiheitsgewinn drittens mit einer Kehrseite verbunden: der Erosion stabiler Normalitätserwartungen und gesicherten Statuserwerbs. Autonomie geht einher mit der sozialen Erwartung, für das eigene Schicksal selbst verantwortlich zu sein. Wenn die Subjekte sich in einer Kultur der Individualisierung Erfolg und Scheitern selbst zuschreiben (sollen und wollen), ist die Sozialfigur des stolzen Opfers der Verhältnisse keine legitime Option mehr (Voswinkel/Wagner 2011) und die damit verbundenen psychischen Entlastungen sind nicht mehr verfügbar. Viertens verbinden sich Erfolgs- und Karriereerwartungen mit Erfolgs- und Karrierezwängen. In vielen Bereichen der Arbeitswelt ist es für die Beschäftigten nur schwer möglich oder jedenfalls kaum darstellbar, keine Karriere anzustreben. Demzufolge wird die Zone zwischen Erfolg und Scheitern kleiner, wenn es schon als Scheitern gilt, keinen Erfolg zu haben.

Allerdings betreffen Prozess und Kultur der Individualisierung die sozialen Milieus in unterschiedlicher Weise (Vester 1997) und finden ihre wesentliche Basis in Milieus der sozialen und der Arbeitnehmermitte. Zwar beziehen die Diskurse der normativen Individualisierung alle ein. Sie entsprechen jedoch den Realitäten und Chancen derjenigen am Fuße der sozialen Pyramide so wenig, dass sie dort eher als Zynismus ankommen, eventuell anomische Konflikte produzieren (Wohrab-Sahr 1997: 32), jedenfalls eher des- als orientierungsstiftend sind. Aber angesichts der Erosion von legitimen Bildern der Klassen- und Schichtzugehörigkeit, die es erlauben, sich als Teil einer benachteiligten Gruppe der Gesellschaft zu begreifen, kommt die Kultur der Individualisierung dort gleichwohl noch als Beschämung an, mit der die Selbstachtung untergraben werden kann.

### 3. Gegentendenzen

Die dargestellten Entwicklungen einer größeren Fluidität der Anerkennung und des Bedeutungsgewinns des Anerkennungsmodus der Bewunderung gegenüber der Würdigung sind jedoch keineswegs linear und determinierend, denn die Anerkennungsverhältnisse folgen nicht bruchlos den strukturellen Wandlungen in der Arbeit. Au-

Berdem ist keineswegs ausgemacht, dass sich Anerkennungserwartungen der Beschäftigten und die Anerkennungsmuster der Organisationen im Einklang befinden – auf diese notwendige Unterscheidung hat Michael Frey (2009: 117ff.) aufmerksam gemacht. Gegenteiligkeiten sind sowohl bei den Ansprüchen der Beschäftigten als auch in Anerkennungspolitiken von Organisationen auszumachen.

So gibt es Konflikte zwischen Bewunderung und Würdigung, also zwischen der Erwartung, als besonders leistungsstark und erfolgreich bewundert, und dem Anspruch, für sein Engagement und seine normale Arbeit gewürdigt zu werden. Beschäftigte haben nach wie vor Erwartungen an die Anerkennung erworbener Lebensleistungen und normaler Beiträge. Weil die Menschen nicht durchschnittlich überdurchschnittlich sein können<sup>4</sup>, hätte eine Anerkennung allein des Besonderen zur Voraussetzung, massenhafte Erfahrungen der Missachtung hinzunehmen.

Erkenntnisse aus unserem Projekt über „Ansprüche an Arbeit und berufliche Entwicklung von NormalarbeitnehmerInnen“ (Hürtgen/Voswinkel 2012a, b) weisen darauf hin, dass zumindest ein großer Teil relativ stabil Beschäftigter Ansprüche an Arbeit aufrechterhält, die sich auf klassische Kriterien guter Arbeit beziehen: Arbeitsbedingungen dürfen nicht über Gebühr verschleifen und müssen angemessen bezahlt werden; selbstständiges Arbeiten sollte möglich sein und die Beschäftigten wollen ihre Arbeit „gut“ – also beruflich-professionellen Kriterien entsprechend – machen können. Viele Beschäftigte halten den Anspruch an Beruflichkeit und fachliche Kompetenz, also die Gebrauchswertseite ihrer konkreten Arbeit, gegenüber den Ökonomisierungsanforderungen aufrecht (vgl. auch Vester et al. 2007; Frey 2009). Missachtungserfahrungen der eigenen Fachlichkeit sind ein verbreitetes Thema. Auch wenn hierbei bisweilen eine gewisse Romantisierung der ‚guten alten Facharbeit‘ und des ehemaligen Expertentums, das noch Erzählbarkeit der Arbeit ermöglichte, mitschwingen mag, so fällt doch auf, wie nachhaltig fachliche Anerkennung reklamiert und als Basis für Selbstbewusstsein in Anspruch genommen wird.<sup>5</sup> Kritik richtet sich häufig dagegen, dass in Personalentwicklungspraktiken trotz der Rede von der Fach- als Komplement der Führungskarriere das Gewicht einseitig auf die Führungskarriere und die Förderung und Honorierung von Führungskompetenzen gelegt werde. Auch die Bürokratisierung von Abläufen und Kommunikationen gerät immer wieder zum Thema fachlicher Missachtungsklagen. Die „eigentliche“ Arbeit soll im Vordergrund stehen – nicht die Selbstdarstellungserfordernisse oder die Dokumentationspflichten.

Eigenständige Gestaltung der Arbeitszeit und ihre Kalkulierbarkeit sind wichtig. Ansprüche an die Organisation beinhalten faires Verhältnis von Leistung – durchaus auch im Sinne von Anstrengung – und Honorierung durch Entgelt und Wertschätzung. Erwartet werden faire Arbeitseinteilung und Anerkennung als Leistungskraft. Ansprüche an die Vorgesetzten beinhalten, dass diese Kontakt mit den MitarbeiterIn-

<sup>4</sup> Dieses nur scheinbar triviale, vielmehr sehr vielsagende Bonmot verdanke ich Philipp Hessinger.

<sup>5</sup> Michael Frey (2009: 116f.) sieht in der Anerkennung, die sich auf Fachlichkeit bezieht, eine Wertschätzung für Besonderheit, also eine Form der Bewunderung, die nicht auf Markterfolg ausgerichtet ist. Vielleicht gehen gerade in der fachlichen Anerkennung Bewunderung und Würdigung eine fruchtbare Verbindung ein.

nen haben, um deren Arbeit wahrnehmen und würdigen, um Spannungen und Stimmungen im Team registrieren, hierauf reagieren und das Team gegenüber der Organisation vertreten zu können. Ausgeprägt sind Ansprüche an die KollegInnen: Das Arbeits- und kollegiale Klima spielt eine wesentliche Rolle: gegenseitige Hilfe und ehrliche Selbstdarstellung, eventuell auch die Möglichkeit, sich als Personen zu behandeln. Wenn die Beschäftigten diese Ansprüche formulieren, dann benennen sie damit zugleich wesentliche Kritikbereiche und problematische Aspekte moderner Arbeit.

Diese Ansprüche sind dabei mehr als Wünsche. Sie werden vielmehr normativ legitimiert und sind somit für die Beschäftigten identitätsrelevant, zumal dann, wenn aus ihnen auch Ansprüche resultieren, die die Beschäftigten an sich selber richten. Diese Legitimationsmuster beziehen sich vor allem auf das Leistungsprinzip: Die Beschäftigten sehen sich berechtigt, diese Ansprüche zu erheben, weil sie etwas leisten und sich dabei anstrengen und engagieren, also nicht nur, weil sie erfolgreich sind. Sie stützen ihre Ansprüche aber auch auf allgemeine Menschenrechte und Gleichbehandlung, also rechtliche Anerkennung: Jeder Mensch hat das Recht auf ordentliche Behandlung und menschenwürdige körperliche und psychische Rahmenbedingungen der Arbeit – und zwar unabhängig von seiner Leistung. Hierzu gehört auch der Anspruch auf Chancengleichheit (zum Beispiel von Frauen oder MigrantInnen). Drittens schließlich werden Ansprüche normativ auf ein Recht auf Selbstsorge und Vielfalt der gesellschaftlichen Existenz gestützt, das beinhaltet, ein selbstverantwortliches Leben führen zu können.<sup>6</sup>

Diese Artikulation von Ansprüchen weist darauf hin, dass der Prozess einer Vermarktlichung von Arbeit und Leistungsverständnis – anerkennungssoziologisch formuliert: der Umstellung von Würdigung auf Bewunderung – in seiner Reichweite beschränkt ist und unter den Beschäftigten auf Widerstand stößt.<sup>7</sup> Zugleich werden Ansprüche auch auf Normen der Selbstentwicklung und Selbstsorge gestützt, die zum einen die Respektierung der Personalität reklamieren, sich zum ändern aber auch gegen eine Vereinseitigung der Anerkennung auf die Wertschätzung als Leistungskraft wenden.

Nicht nur auf Seiten der Arbeitnehmer gibt es Gegentendenzen zur Fluidität von Anerkennung. Auch in vielen Organisationen wird inzwischen erkannt, dass eine geringe Bindung zwischen Beschäftigten und Organisation problematische Auswirkungen haben und die fehlende Würdigung von normaler Arbeit und Betriebsloyalität mit Motivationsproblemen verbunden sein kann.<sup>8</sup> Aus dieser Erkenntnis resultieren neue

---

<sup>6</sup> Der normative Bezug auf die Vielfalt gesellschaftlicher Existenz wird vor allem für den Anspruch auf eine Balance von Arbeit und Leben in einem umfassenden Sinne in Anschlag gebracht. Vgl. hierzu unten Kap. 4.

<sup>7</sup> In welchem Maße die Artikulation solcher Ansprüche daran gebunden ist, dass die Interviewten unbefristet und relativ stabil, also nicht prekär beschäftigt sind, kann auf Basis unserer Empirie nicht beantwortet werden; sie wäre eine weiter zu erforschende Thematik.

<sup>8</sup> Diese Wahrnehmung wird auch alljährlich von den Gallup-Umfragen unterfüttert, die regelmäßig Daten über einen bedrohlichen Anteil von Beschäftigten mit geringer emotionaler Unternehmensbindung, fehlenden Anerkennungserfahrungen und innerer Kündigung in den Managementdiskurs einspeisen.

Formen der Anerkennungspolitik von Organisationen. Sie versuchen auf der einen Seite, Bindungen zu reetablieren, kritischer gesagt: zu simulieren. Auf der anderen Seite wollen sie Anerkennung regulieren und damit für formale Organisationen handhabbar machen. Dies tun sie mit den Mitteln, die formalen Organisationen zur Verfügung stehen. Mit Objektivierung und Standardisierung versuchen sie, die Anerkennungsunsicherheit der Beschäftigten und die Sichtbarkeitsprobleme von Leistungen zu bearbeiten. Das zeigt sich in vielerlei Aspekten:

Anerkennungskommunikationen werden formalisiert und standardisiert. Auf der einen Seite sollen sie das Defizit statusbasierter Anerkennung kompensieren, das sich aus den unsichereren Karriereparcours und den abgeflachten Hierarchien ergibt. Deshalb wird Mitarbeitergesprächen eine große Bedeutung beigemessen. Man hofft, damit auch den Bedürfnissen der Beschäftigten, Feedback zu erhalten, gerecht zu werden. Auf der anderen Seite registrieren Management, aber auch Betriebsräte, dass vor allem die mittleren und unteren Führungskräfte nicht bereit und in der Lage sind, Lob und Kritik angemessen zu formulieren. Deshalb werden formalisierte Mitarbeitergespräche als notwendige Maßnahme zur Überwindung dieser fehlenden Interaktionskompetenz angesehen. Die unteren Führungskräfte müssten geradezu gezwungen werden, Feedbackgespräche zu führen. Ihnen werden Leitfäden zur angemessenen Gesprächsführung an die Hand gegeben und Schulungen werden durchgeführt. Der Bewertung der unteren und mittleren Vorgesetzten dient auch das Bottom-up-Feedback. In mehreren Fällen werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen (oft ritualisiert) durchgeführt. Diese Feedbackkultur fungiert dadurch nicht nur als Anerkennungsmedium der Mitarbeiter, sondern wesentlich auch als Kontrolle der mittleren Vorgesetzten. In den von ganz oben veranlassten Mitarbeiterbefragungen sollen Schwächen des Führungsverhaltens auf mittlerer Hierarchieebene sichtbar gemacht werden. Das Feedback von unten ist ein Führungsinstrument von und für oben.

Organisationen stehen vor allem Entgelt und Karriere als Anerkennungsinstrumente zur Verfügung. Mitarbeitergespräche werden also oft mit Zielvereinbarungen und mit Entgelt- und Prämienfragen sowie der Karriereförderung gekoppelt. Auf der einen Seite wird Anerkennung damit zu dem, was im Organisationskontext das „Handfeste“ ist. Zugleich aber verliert sie ihre intersubjektive, die Person involvierende Dimension. Solche Anerkennungskommunikationen gewinnen somit einen strategisch-instrumentellen Charakter.

Anerkennung wird als Beurteilung verstanden, so dass eine gute Beurteilung mit Wertschätzung identifiziert wird. Weil Anerkennung fair verteilt werden soll – denn in der Verteilung von Anerkennung gibt es Gewinner und Verlierer – wird sie objektiviert, wie dies in Beurteilungsverfahren ohnehin angestrebt wird. Im Unterschied zum tayloristischen Typus wird die Beurteilung nunmehr jedoch kommunikativer gestaltet; subjektivierte Leistungsaspekte können stärker Eingang finden: Kooperationsfähigkeit, Initiative, Kreativität oder soziale Empathie. Diese Beachtung subjektiver Leistungen kommt Bedürfnissen der MitarbeiterInnen ebenso entgegen wie die Objektivierung der Subjektivität, die in diesen Verfahren enthalten ist und der Gefahr von

„Nasenprämien“ entgegen wirken soll. Die Paradoxie besteht jedoch darin, dass die Personalität auf diese Weise zugleich anerkannt und entpersonalisiert wird.<sup>9</sup>

Anerkennung mündet in Organisationen schnell in Rankings auf der Basis messbarer Größen, häufig von Unternehmenszielen und -kennziffern. Damit sollen Leistungen sichtbar gemacht und somit die Probleme der Unsichtbarkeit bearbeitet werden. Dem Einzelnen wird in einem generalisierten Vergleich der Beschäftigten ein Platz in der Anerkennungshierarchie zugewiesen. Damit werden zugleich Bedrohungen inszeniert, weil Zonen des Ungenügens markiert werden (Vormbusch 2012). Anders als der mit einer Position in einer Organisation im Rahmen einer Laufbahn verbundene Status ist die Platzierung hier nicht auf Dauer gestellt, denn das Ranking ist immer als zeitweilig markiert. Diese vergleichende „Messung“ begründet so eine wesentlich fluide Anerkennung.

In einigen Organisationen lässt sich im Beurteilungsprozess allerdings auch wieder eine größere Tendenz zur Pragmatik erkennen, die erforderlich ist, wenn die Beurteilungsverfahren objektiviert und standardisiert werden. Ziele sollen nicht mehr – wie es noch um die Jahrtausendwende hieß – „unerreichbar“ sein, die „erreichbareren“ Zielvorgaben werden aber weiterhin periodisch wiederkehrend erhöht. Allerdings können Misserfolge manchmal leichter gerechtfertigt werden. Damit soll ein Zusammenhang zwischen Ressourcen und Ergebnissen in Betracht gezogen und berücksichtigt werden, dass Ergebnisse als beeinflussbar gelten müssen, wenn die Motivation nicht beeinträchtigt werden soll. Und entsprechend muss es anerkannte „Entschuldigungsgründe“ geben, etwa durch Krankheitszeiten oder fehlende Ressourcen. In diesem Sinne kann man von einer erneuerten, wenn auch begrenzten, Berücksichtigung der Aufwandsseite des Leistungsverständnisses sprechen.

Insgesamt zeigen sich also in einigen Anerkennungspolitikern von Organisationen sowohl eine neue Pragmatik nach den „Auswüchsen der New Economy“ (so ein Personalleiter im Interview) und eine gewisse Wiederaufwertung des Anerkennungsmodus’ der Würdigung als auch deren Grenzen, die letztlich in dem prekären Verhältnis von Anerkennungserwartungen der Beschäftigten und Anerkennungsmöglichkeiten von Organisationen liegen.

#### **4. Anerkennung des Lebenszusammenhangs**

Individualisierung und Veränderung der Geschlechterdifferenzierung gehen mit einer stärkeren Interpenetration von Arbeitssphäre und anderen Sphären des Lebens einher. Gerade die Entgrenzung der Arbeit macht sowohl den Lebenszusammenhang als auch die Notwendigkeit von Grenzziehungen deutlich. Für die Beschäftigten stellt dies verschärfte Anforderungen, die Vereinbarung von Erwerbsarbeit und anderen Lebenssphären zu organisieren. Diese Entwicklung drückt sich im Mainstream der De-

---

<sup>9</sup> In diese Richtung weisen auch die Befunde der Untersuchung von Kratzer/Nies (2009: 244 ff.) zur Leistungspolitik bei Angestellten im Kontext der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie. Sie zeigen aber auch die ambivalente Bewertung durch die Beschäftigten. Denn entweder wird der Vorteil der Artikulierung „nicht-objektivierbarer“ Leistungsdimensionen mit der Subjektivität der Bewertung selbst erkaufte, oder die subjektiven Leistungen werden gewissermaßen objektiviert.

batten um das Verhältnis von Arbeit und Leben nur verkürzt aus. Dort wird die Vereinbarung von Arbeit und Familie, von Kind und Karriere, nämlich meist als ein Problem des Organisierens behandelt. Implizit wird damit die Abstimmung der Lebensbereiche zu einem Problem von »Management« und »Planung«, mithin zu »Arbeit«. Und sie wird den Individuen, vor allem den Frauen, abverlangt und damit zu einer neuen Quelle von Ungenügens- und Überlastungserfahrungen (Jurczyk et al. 2009). Deshalb kommt dem „Reproduktionshandeln“ (Jürgens 2009) der Menschen eine zentrale Bedeutung zu.

Organisationen versuchen dieser Problematik zunehmend in ihrer Personal- und Beschäftigungspolitik Rechnung zu tragen (Goedicke/Brose 2008). Sie setzen Work-Life-Balance-Programme in der Werbung auf dem Arbeitsmarkt und zur Gewährleistung ihrer gesellschaftlichen Reputation ein. Zumindest bei den Beschäftigten, auf deren Leistungsbereitschaft und Kompetenzen sie angewiesen zu sein glauben, müssen sie auf die Vereinbarung der Arbeit mit anderen Lebenssphären Rücksicht nehmen. Hierin steckt ein Element von Anerkennung, insofern den Beschäftigten, an die sich solche Programme richten, signalisiert wird, dass der Organisation daran gelegen ist, sie zu binden und ihre weiteren Verpflichtungen im Leben zu respektieren. Gerade indem diese anderen Lebenssphären jedoch in der Regel als „Verpflichtungen“ begriffen werden, also als Zwänge, die mit Beeinträchtigungen der Verfügbarkeit verbunden sind, wird damit nicht die Vielfalt sozialer Einbindungen als Reichhaltigkeit der Persönlichkeit und als Leistung gewürdigt, sondern eher als Einschränkung der Verfügbarkeit hingegenommen (Kropf 2005).

Die von uns identifizierten Ansprüche von Beschäftigten gehen jedoch vielfach über die organisatorische Vereinbarkeit von Arbeit und Familie hinaus. Sie beziehen sich auf die Frage, wie die Vielfalt der Person mit ihren Sinn- und Verwirklichungsansprüchen an das Leben mit den Entgrenzungstendenzen einer flexibilisierten Arbeitswelt vereinbart werden kann. Viele Beschäftigte formulieren Ansprüche, die sich auf eine Vielfalt in ihrem Leben beziehen. Sie wollen nicht auf die Erwerbsarbeit reduziert werden, sondern wollen Zeit für ihre Kinder reservieren, weil sie von ihnen auch „etwas haben wollen“. Und für manche sind soziale Lebens- und Tätigkeitsformen jenseits von Erwerbsarbeit von großer identitätsrelevanter Bedeutung, an die sie hohe Verbindlichkeits- und Qualitätsansprüche stellen und die für sie zentrale Momente von Sinn und Anerkennung beinhalten. Beispiele aus unserer Empirie: Eine Vermessungsingenieurin ist nebenbei als Reittherapeutin für behinderte Kinder tätig; eine Industrietechnologin reduziert ihre Arbeitszeit, um Querflötenunterricht geben und in einem Orchester spielen zu können; ein Industrieelektriker fährt halbpfeessionell Fahrradrennen; eine Angestellte eines Straßenverkehrsamtes betreibt ein Nagelstudio. Diese Tätigkeiten werden nicht als Kompensation oder als Alternativen zur Erwerbsarbeit verstanden, sondern das Leben umfasst für diese Beschäftigten eine Vielfalt von selbstverantwortlich zu gestaltenden Zusammenhängen und ist somit weit mehr als Arbeit und Karriere. Der mit diesem Anspruch einhergehende hohe Verbindlichkeitsgrad von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbssphäre erfordert und ermöglicht Grenz-

ziehungen, namentlich gegenüber Anforderungen aus der Erwerbssphäre.<sup>10</sup> Diese Beschäftigten legitimieren diese Ansprüche mit dem Recht auf Selbstsorge und Entfaltung der Vielfalt ihrer Persönlichkeit und bringen damit gegenüber den Wertschätzungskriterien der Leistung Anerkennungsdimensionen ins Spiel, die auf ihre Rechte als Menschen und ihre Persönlichkeit rekurrieren.

Der Lebenszusammenhang wird aber noch in einem anderen Sinne zentral. Denn im Prozess der Individualisierung, der Veränderungen der Geschlechterordnung und der von der Migration geförderten Multikulturalisierung der Gesellschaft treten typisierte Aspekte der Identität stärker in den Vordergrund, seien es Geschlecht, sexuelle Orientierung, kulturelle Identifikationen oder ethnische Zugehörigkeiten. Hierin artikulieren sich zugleich Ansprüche auf Anerkennung von Dimensionen der Identität, die nicht in der Arbeits- oder Leistungskraft aufgehen. Aus Unternehmensperspektive geht es hier auch um Motivation durch die Ansprache persönlicher Identitätsmerkmale. Diversity Management gilt inzwischen als Reputationsfaktor und als Motivationsinstrument (Aretz 2004; Krell et al. 2007). Allerdings steht eine solche kategorisierende Anerkennung zu den Anerkennungsansprüchen des Individuums in einem Spannungsverhältnis, das sich etwa dann äußert, wenn Frauen nicht („nur“) wegen ihres Frauseins anerkannt werden wollen.

## 5. Segmentierung von Anerkennung

Die bisherige Darstellung der Anerkennungsverhältnisse in Betrieben und Unternehmen wäre nicht nur unvollständig, sondern eine falsche Skizze, wenn nicht hervorgehoben würde, dass sie im Zusammenhang einer ausgeprägten Segmentierung der Anerkennung zu begreifen ist. Die Individualisierung der Anerkennungserwartungen ist nicht generalisierbar, sondern in verschiedenen Milieus und Anerkennungssubkulturen unterschiedlich ausgeprägt. Möglich ist, dass prekär Beschäftigte andere Anspruchshaltungen als „NormalarbeitnehmerInnen“ entwickeln, ihre Ansprüche zurückstellen oder reduzieren.<sup>11</sup> Aber auch die Anerkennungspolitiken von Organisationen haben eine je spezifische Reichweite und einen damit deutlich werdenden instrumentellen

---

<sup>10</sup> Derzeit häufen sich Berichte, denen zufolge auch jüngere Hochqualifizierte nur noch wenig Leidenschaft für eine Karriere aufbringen, gerade weil ihnen Arbeit und Karriere nicht die einzigen Ziele im Leben seien. Aus einer umfangreichen Befragung von SupervisorInnen über ihre Erfahrungen der Entwicklung von Arbeit ergibt sich ein Bild, demzufolge jüngere Angestellte es inzwischen frühzeitig lernen, „eine professionelle, aber distanzierte Haltung gegenüber der Arbeit zu entwickeln“ (Alsdorf 2012) und sich so den Entgrenzungserwartungen stärker als eine mittlere und ältere Generation zu entziehen. Es wäre genauer zu untersuchen, inwieweit solche Beobachtungen eine tatsächliche neue Widerständigkeit gegen Entgrenzungen und Subjektivierungen ausmachen oder eher etwas über Erwartungen, Hoffnungen oder Enttäuschungen derjenigen aussagen, die sie berichten.

<sup>11</sup> Eine solche Haltung finden wir in unserem Sample auch bei denjenigen stabil Beschäftigten, die das Leben generell als riskant und Sicherheit als grundsätzlich gefährdet verstehen. Sie sehen ihre Handlungsfähigkeit gerade in einer Haltung gewährleistet, jeden Anspruch an die Qualität von Arbeit abzuwehren, und hoffen mit der dadurch erreichten inneren Flexibilität Enttäuschungen und sozialen Abstieg zu vermeiden.

Aspekt. Sie richten sich auf bestimmte Beschäftigtengruppen, die in der Wahrnehmung der Organisation als (potenzielle) Leistungsträger gelten und deren Leistung auch individuell beeinflusst und gemessen werden kann. Um deren Motivation und Bindung geht es dem Management. Andere Gruppen sind außerhalb des Horizonts dieser Anerkennungspolitik, ja der Problemwahrnehmung des Managements. Das gilt insbesondere für Aushilfen, meist auch befristet Beschäftigte und LeiharbeiterInnen. Sie sind bereits durch deutliche Symbole (Befristung des Vertrages, fremder Arbeitgeber, besondere Kleidung oder Zugangsregelungen) als nicht, nur bedingt oder vorbehaltlich zugehörig markiert. Es können aber auch diejenigen Beschäftigten jenseits des Anerkennungshorizonts des Managements liegen, die räumlich weit entfernt von der Zentrale arbeiten, etwa als Beschäftigte in den Filialen einer Supermarktkette. Ähnliches gilt für outgesourcte Unternehmensfunktionen.

Darüber hinaus werden verschiedenen Beschäftigtengruppen aber auch unterschiedliche Anerkennungserwartungen unterstellt. Einem verbreiteten Deutungsmuster folgend wünschen qualifizierte Angestellte Anerkennung durch Karriere und individuelle Förderung, Arbeiter hingegen durch Lohn und Sozialleistungen. Diese Differenzierung vollziehen oftmals auch Betriebsräte nach und schließen hieraus (vorschnell), dass es Arbeitern um materielle Interessen, nicht aber um Anerkennung gehe.<sup>12</sup> Auf diese Weise wird die Ursache für die Marginalisierung bestimmter Gruppen in den Anerkennungsverhältnissen von Organisationen in diesen Gruppen selbst gesehen.

Die Segmentierung betrifft auch die Frage der Formalisierung von Anerkennung und von Rechten. Während in der Zone der Anerkennungspolitik Regulierungen und Verfahren entwickelt werden, herrscht gerade im Bereich prekärer Beschäftigung in hohem Maße Informalität vor: Rechte fehlen, den Betroffenen wird die Anerkennung ihrer Zugehörigkeit vorenthalten, relevante Entscheidungsprozesse erfolgen regellos, etwa wenn es um die Übernahme befristet Beschäftigter geht, die – anders als eine Kündigung unbefristet Beschäftigter – keiner Legitimation und Regulierung der Auswahl bedarf (so schon Linne/Voswinkel 1989). Die Segmentierung wird oftmals gerade darin deutlich, dass die Inanspruchnahme von Rechten und die Anerkennung bestimmter Lebenslagen von Stammbeschäftigten dadurch ermöglicht werden, dass auf unregulierte und statusgeminderte Beschäftigungsformen zurückgegriffen wird, etwa wenn Urlaub, Krankheit, Erziehungszeit von Stammbeschäftigten durch den Einsatz solcher Beschäftigter ermöglicht wird, denen nur die Karriere von einer Urlaubs- zu einer Erziehungszeitvertretung offen steht.

## **6. Explizite Anerkennungskämpfe und Anerkennungspartnerschaften**

Die Verunsicherung von Anerkennung dürfte auch den Hintergrund bilden für ein Phänomen, das in neuerer Zeit verstärkt zu beobachten ist: Soziale Konflikte werden

---

<sup>12</sup> Sie vollziehen damit eine verbreitete Entgegensetzung von Interessen- und Anerkennungsorientierung nach, die außer Acht lässt, dass auch zum Beispiel in Lohnforderungen Anerkennungsansprüche artikuliert werden, während Klagen über enttäuschte Anerkennungserwartungen häufig eine handfeste Interessendimension haben. Vgl. zum Verhältnis von „Anerkennung“ und „Interesse“ Voswinkel (2012).



häufig explizit als Kämpfe um soziale und gesellschaftliche Anerkennung ausgetragen: Ich nenne als Beispiele den Kita-Streik und den Gebäudereinigerstreik („Aufstand der Unsichtbaren“ – IG BAU) im Jahre 2009, aber auch allgemein die öffentlichen Diskurse um die Wertschätzung von Pflegearbeit. Diese Auseinandersetzungen betreffen meist Dienstleistungsarbeiten, die normativ hoch bewertet, aber hinsichtlich ihrer Honorierung defizitär sind.<sup>13</sup> In ihnen wird Würdigung für moralisch geschätzte, aber nicht hoch angesehene Arbeit beansprucht. Aus dieser Spannung resultiert offenbar zunehmend ein Kampf um Anerkennung, in dem sich Beschäftigte nicht mehr mit symbolischer Würdigung und brotloser Wertschätzung begnügen mögen. Diese Auseinandersetzungen betreffen vor allem den öffentlichen Dienst, dessen gesellschaftlicher Status insgesamt umstritten ist und der nicht zuletzt als Schwerpunkt prekärer Beschäftigung inzwischen zum „Nervositätszentrum“ (Vogel 2009: 243) der Gesellschaft geworden ist. Weil es hier in vielen Bereichen um gemeinwohlbezogene Aufgaben und um das Selbstverständnis der Gesellschaft geht, ergeben sich unmittelbare Öffentlichkeitsbezüge und normative Implikationen der Auseinandersetzungen. Zudem existieren in diesen Bereichen oftmals auch Gemeinsamkeiten zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern: Der Adressat ist die Politik bzw. staatliches Handeln.

Solche expliziten Anerkennungskämpfe von Sektoren und Berufen bieten manchmal Ansatzpunkte für „Anerkennungspartnerschaften“, also für Bündnisse im Interesse einer Verbesserung der Anerkennung des Berufs, des Unternehmens oder der Branche. Derartige Partnerschaften sind nicht grundsätzlich neu. Die Entwicklung der besonders ausgeprägten Sozialpartnerschaft in der deutschen Bauwirtschaft etwa ist kaum zu verstehen, wenn man sie nicht auch als das gemeinsame Streben der Tarifvertragsparteien nach einer Steigerung des Branchenprestiges und der (atypischen) Integration in die fordistischen Normalregulierungen der Arbeit begreift (Voswinkel et al. 1996). Anerkennungspartnerschaften sind keineswegs immer positiv zu bewerten, denn sie können sich auch als Sektorkoalitionen gegen andere Sektoren richten und die Parteien können sich durch wechselseitige Unterstützung in der Stigmabearbeitung (etwa der Ansehensprobleme der chemischen Industrie oder der Kernenergie) in einem politischen Tausch Ressourcen zu sichern versuchen, dabei aber unter Umständen ihre Reputation in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit gefährden (Kädtler/Hertle 1997).

Das Potenzial an Problemen und Themen für Anerkennungspartnerschaften ist jedenfalls breit angelegt. Denn zum einen ist die Frage der Anerkennung von Berufen,

---

<sup>13</sup> Umfragen über das Prestige verschiedener Berufe (z.B. die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2011, [www.ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de)) zeigen immer wieder, dass die Bewertung in diesen Anerkennungs-/Prestige-Rankings nicht den Einkommens- und Vermögenshierarchien von Berufen entspricht – ein Indiz für die relative Unabhängigkeit gesellschaftlicher Anerkennung von der Verteilung ökonomischen Kapitals. Deutlich wird dies besonders am Beruf der Krankenschwester, der in der Allensbach-Skala hinter dem Arzt den zweiten Platz vor dem Lehrer und dem Handwerker auf dem 3. und 4. Platz belegt, während – nicht überraschend – der Banker den vorletzten nach dem Politiker und vor dem Fernsehmoderator einnimmt. Man mag über die Aussagekraft derartiger Umfragen streiten, aber sie zeigen doch, dass Wertschätzung nicht einfach dem Einkommen oder der Prominenz folgt.

Organisationen und Branchen in weiten Bereichen ein Problem. Reputationsdefizite oder -gefährdungen sind weit verbreitet, es gibt wenige Sektoren, die sich sicher sein können, in jeder Hinsicht gesellschaftliche Wertschätzung zu erfahren. Man kann diese Entwicklung als Ausdruck der – etwas überzogen so formulierten – „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) betrachten, also der zunehmenden Interpenetration ökonomischer und moralischer Logiken in einer kulturellen Ökonomie. Die externen Reputationsprobleme wirken sich häufig in internen Anerkennungsproblemen in Organisationen und in Erfahrungen geringer Anerkennung der Beschäftigten in ihrem sozialen Umfeld aus, so dass sie zu einem wesentlichen Element der Anerkennungsverhältnisse in Organisationen werden.

Eine andere Basis für Anerkennungspartnerschaften kann sich im Gefolge der Vermarktlichung des Leistungsverständnisses ergeben. Sie verstärkt nämlich die Spannungen zwischen der professionellen Logik, orientiert an der Qualität von Produkt oder Dienstleistung sowie der Problemlösung von Kunden, und der Marktlogik, orientiert am Verkauf und der Rentabilität der Produktion. In dieser Hinsicht können berufs- und professionsbezogene Anerkennungspartnerschaften Gebrauchswertaspekte der Produktion bzw. Dienstleistung artikulieren und insoweit neue Ansatzpunkte für eine Arbeitspolitik bieten, die nicht in der Individualisierung und der Marktorientierung aufgeht.

Ein weiterer Anlass für (latente) Anerkennungspartnerschaften könnte daraus resultieren, dass im Prozess der Finanzialisierung der Ökonomie die Produktionslogik in ein schärferes Spannungsverhältnis zur Kapitalmarktlogik gerät. Vor diesem Hintergrund wird eine partnerschaftliche Deutung der innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen nahe gelegt. Auch die Befunde unserer Untersuchung zu den Ansprüchen an Arbeit und berufliche Entwicklung bestätigen die Ergebnisse von Detje et al. (2011), die Deutung der Finanzmarktkrise von 2008 sei in den großen Produktionsunternehmen davon mitgeprägt gewesen, dass die Schuldigen der Krise außerhalb – in Banken und Börsen – zu finden, Management und Beschäftigte in den Unternehmen der „Realwirtschaft“ hingegen eher beide Opfer der Krise seien. Auch wenn die Formel „guter Betrieb – schlechte Gesellschaft“ (Dörre et al. 2011) die Wahrnehmung der betrieblichen Realität zu glatt zeichnet, die doch auch von einem hohen Maß an Kritik an den Arbeitsbeziehungen im Betrieb geprägt ist, so hat doch die Formel vom Unterschied zwischen Real- und Finanzwirtschaft zur Stabilisierung von Elementen der Betriebspartnerschaft beigetragen. Die Entwicklungsmöglichkeiten solcher Partnerschaften sind abhängig von der weiteren Entwicklung der Finanzialisierung der Wirtschaft und der Dominanz ihrer Rationalität, von deren Erosion (noch?) keineswegs die Rede sein kann (Kädler 2009). Nicht zuletzt sind von ihr auch die Einflussverhältnisse innerhalb des Managements und damit die Beziehungen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung beeinflusst (Faust et al. 2011: 381ff.).

## **7. Fazit**

Der Strukturwandel von Arbeit und Ökonomie schlägt sich auch in den Anerkennungsverhältnissen in Organisationen nieder. Flexibilisierung, Vermarktlichung und Finanzialisierung lassen die Grundlagen längerfristiger Bindungen und Reziprozitäts-

beziehungen erodieren und führen damit zur Erosion einer Anerkennung, die sich in Statuspositionen und Karriereparcours lesen lässt. Der Prozess der Individualisierung trägt zu einem Verbindlichkeitsverlust selbstverständlicher Zugehörigkeiten und zu einer normativen Zuweisung von Selbstverantwortung für die eigene Biographie an die Einzelnen bei. Schließlich tragen permanente Reorganisationsprozesse in Unternehmen und die wachsende Relevanz personaler Fähigkeiten gleichzeitig zur Unsichtbarkeit von Leistungsbestandteilen und zum Zwang für Beschäftigte bei, sich und ihre Leistungen sichtbar zu machen. Diese Entwicklungen lassen sich anerkennungssoziologisch als Fluidisierung von Anerkennung und als Bedeutungsgewinn des Anerkennungsmodus der Bewunderung gegenüber demjenigen der Würdigung beschreiben.

Sie setzen sich allerdings keineswegs ungebrochen durch, nicht zuletzt deshalb, weil sie wesentlichen Anerkennungsbedürfnissen von Menschen und Anforderungen von Organisationen nicht gerecht werden. Beschäftigte halten vielmehr Ansprüche an die Anerkennung ihrer Anstrengungen, ihrer Fachlichkeit und ihrer Bindung an den Betrieb aufrecht und Organisationen reagieren auf die Probleme der Motivation und mangelnden Organisationsbindung, die mit den „Auswüchsen“ einer marktorientierten Erfolgskultur verbunden waren. Sie versuchen in den Prozessen der Fluidisierung von Anerkennung, die sie faktisch selbst vorantreiben, Stabilisierungen, „Verstrebungen“ von Anerkennung zu erreichen. Dies tun sie jedoch vor allem mit den Mitteln von Organisationen, also Formalisierung und Objektivierung, indem sie Anerkennungskommunikationen standardisieren, Anerkennung mit Beurteilung identifizieren und wesentlich in der Währung von Entgelt und Karriere ausdrücken. Dabei werden verstärkt subjektive Leistungsdimensionen anerkannt, allerdings zugleich objektiviert und damit wieder entpersonalisiert und instrumentalisiert. Dass die Person nach wie vor „nur“ als Leistungskraft anerkannt wird, drückt sich auch in der Behandlung von Ansprüchen der Beschäftigten auf die Anerkennung ihres Lebenszusammenhangs aus, der in Organisationen vor allem als organisatorisches Problem der Abstimmung von Erwerbs- und Familienarbeit behandelt wird. Die Anerkennungsverhältnisse in Organisationen sind also ambivalent, sie überwinden die Verengungen und Missachtungsstrukturen tayloristischer Anerkennung und kommen Erwartungen der Beschäftigten auf größere Wertschätzung ihrer subjektiven Potenziale entgegen, verengen diese jedoch zugleich und erzeugen damit immer wieder mit der Enttäuschung von Anerkennungserwartungen Missachtungsempfindungen.

Anerkennungspolitik, die der Fluidisierung von Anerkennung entgegenwirken sollen, sind jedoch Teil einer ausgeprägten Segmentierung von Anerkennungsverhältnissen. Sie richten sich vorwiegend auf die „Leistungsträger“ in Unternehmen, blenden prekär Beschäftigte, aber auch häufig die Arbeiter aus und zielen vorrangig auf die mittleren und höheren Angestellten und Führungskräfte. Zunehmend lassen sich in bestimmten Berufen, insbesondere sozialer Dienstleistungen und im öffentlichen Dienst, explizite Kämpfe um Anerkennung identifizieren. Dabei bieten die Anerkennungsprobleme bestimmter Berufe, Organisationen und Branchen ebenso wie die Spannung zwischen Produktions- und Finanzrationalität Potenziale für Anerkennungspartnerschaften.

Diese Skizze der Anerkennungsverhältnisse in Organisationen zeichnet ein komplexes und ambivalentes Bild. Individualisierung, Differenzierung und Segmentierung

von Anerkennungsverhältnissen, die erweiterten Spannungen und Aushandlungsanforderungen unterschiedlicher Ansprüche und Interessen der Beschäftigten, aber auch der Perspektiven innerhalb des Managements überlagern die klassische Entgegensetzung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Der einfache Rückbezug auf gemeinsame soziale Lagen und „objektive“ Interessen ist weitgehend versperrt. Vielmehr geht es um den Konflikt verschiedener Logiken und Normsphären: Ökonomie versus Reproduktion, Verkauf versus Professionalität, Karriere versus Lebensvielfalt, Gebrauchswert- versus Tauschwertseite, ökonomische Logik versus Vielfalt von Anerkennungsansprüchen. Diese Konflikte ziehen sich durch die Subjekte selbst und nehmen bisweilen paradoxe Formen an (Voswinkel 2011). Und sie ziehen sich auch durch die Institutionen der Interessenvertretung. Die Subjektivität ist insofern ein Terrain, auf dem die Konflikte ausgetragen werden.

## Literatur

- Alsdorf, N. (2012): Das Verhältnis von Selbstfürsorge und Generation. Working Paper 7 der Studie: Arbeit und Leben in Organisationen 2011, hrsg. vom Sigmund-Freud-Institut Frankfurt a.M. und der TU Chemnitz.
- Aretz, H.-J. (2004): Ökonomischer Liberalismus, postmodernes Diversity Management in Unternehmen und der Geist des Kapitalismus. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 29(3): 3-23.
- Bröckling, U. (2003): Das demokratisierte Panoptikum. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback. In: Honneth, A./Saar, M. (Hg.): Michel Foucault. Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001. Frankfurt a.M.: 77-93.
- Castel, R. (2000): *Metamorphosen der sozialen Frage*. Konstanz.
- Detje, R./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2011): *Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen*. Hamburg.
- Dörre, K. (2011): Prekarität und Macht. Disziplinierung im System der Auswahlprüfungen. In: WSI-Mitteilungen, 64(8): 394-401.
- Dörre, K./Hänel, A./Holst, H./Matuschek, I. (2011): Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Koppetsch, C. (Hg.): *Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus*. Wiesbaden: 21-49.
- Faust, M./Bahn Müller, R./Fisecker, C. (2011): *Das kapitalmarktorientierte Unternehmen*. Berlin.
- Frey, M. (2009): *Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering.
- Geiger, T. (1949): *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln-Hagen.
- Goedicke, A./Brose, H.-G. (2008): The Proof of the Pudding is in the Eating: Was heißt ‚Familienfreundlichkeit‘ von Personalpolitik? In: Szydlík, M. (Hg.): *Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie*. Wiesbaden: 170-192.
- Honneth, A. (1994): *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt/M..
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. (2012a): Subjektivierung der Biographie. Lebensorientierungen und Anspruchshaltungen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 37. Jg, voraus. H. 4/2012.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. (2012b): Lebensorientierungen als subjektive Zugänge zum Wandel der Arbeit. In: AIS-Studien, 5(2).
- Jürgens, K. (2009): *Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Jurczyk, K./Schier, M./Szymenderski, P./Lange, A./Voß, G.G. (2009): *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie*. Berlin.
- Kädtler, J. (2009): *Finanzialisierung und Finanzmarktrationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus*. SOFI Arbeitspapier 2009-5. Göttingen.
- Kädtler, J./Hertle, H.-H. (1997): *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik*. Opladen.

- Kotthoff, H. (2005): „Call me Barney“. In: Faust, M./Funder, M./Moldaschl, M. (Hg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München, Mering: 73-107.
- Krappmann, L. (1982/1969): Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart.
- Kratzer, N./Nies, S. (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin.
- Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hg.) (2007): Diversity Studies. Frankfurt a.M., New York.
- Kropf, J. (2005): Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung. Auswirkungen von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen. München.
- Kuhlmann, M./Schmidt, W. (2011): Materielle Interessen und soziale Anerkennung. Die ERA-Umsetzung aus Sicht der Beschäftigten und der Betriebsräte. In: Brandl, S./Wagner, H. (Hg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Berlin: 51-82.
- Linne, G./Voswinkel, S. (1989): „Vielleicht ist ja noch alles offen“. Eine empirische Untersuchung über befristete Arbeitsverhältnisse. Hamburg.
- Meyerson, D./Weick, K. E./Kramer, R. M. (1996): Swift trust and temporary groups. In: Kramer, R. M./Tyler, T. (Eds.): Trust in organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi: 66-195.
- Neckel, S./Dröge, K./Somm, I. (2008): Das umkämpfte Leistungsprinzip. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Berlin: 41-56.
- Neuberger, O. (2000): Das 360°-Feedback. München, Mering.
- Star, S. L./Strauss, A. (1999): Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. In: Computer Supported Cooperative Work, 8(1): 9-30.
- Stehr, N. (2007): Die Moralisation der Märkte. Frankfurt a.M..
- Streeck, W. (1988): Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen. WZB discussion paper FS I 88-3.
- Vester, M. (1997): Soziale Milieus und Individualisierung. Mentalitäten und Konfliktlinien im historischen Wandel. In: Beck, U./Sopp, P. (Hg.): Individualisierung und Integration. Opladen: 99-123.
- Vester, M./Teiwes-Kügler, C./Lange-Vester, A. (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Hamburg.
- Vogel, B. (2009): Wohlstandskonflikte. Soziale Fragen, die aus der Mitte kommen. Hamburg.
- Vormbusch, U. (2012): Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne. Frankfurt a.M., New York.
- Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Konstanz.
- Voswinkel, S. (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelter subjektiver Arbeit. In: Honneth, A. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt a.M., New York: 65-92.
- Voswinkel, S. (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, F./Mau, S. (Hg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt a.M., New York: 237-256.
- Voswinkel, S. (2007): Krise des Arbeitsrechts – Individualisierung der Anerkennungsverhältnisse? In: WSI-Mitteilungen, 60(8): 427-433.
- Voswinkel, S. (2011): Paradoxien entgrenzter Arbeit. In: WestEnd, 8(1): 93-102.
- Voswinkel, S. (2012): ‚Recognition‘ and ‚interest‘: a multidimensional concept in the sociology of work. In: Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory, 13(1): 21-41.
- Voswinkel, S./Lücking, S./Bode, I. (1996): Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs. München, Mering.
- Voswinkel, S./Kocyba, H. (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Berlin: 21-39.
- Voswinkel, S./Wagner, G. (2011): Die symbolische Macht der Individualisierung und der Kampf um die Kritik. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 36(4): 71-88.
- Voswinkel, S./Wagner, G. (2012): Die Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen. In: Honneth, A./Lindemann, O./Voswinkel, S. (Hg.): Strukturwandel der Anerkennung. Frankfurt a.M., New York: 75-120.
- Wagner, G. (2004): Anerkennung und Individualisierung. Konstanz.
- Wohlrab-Sahr, M. (1997): Individualisierung: Differenzierungsprozeß und Zurechnungsmodus. In: Beck, U./Sopp, P. (Hg.): Individualisierung und Integration. Opladen: 23-36.