- Pohlmann, M.; Sauer, D.; Trautwein-Kalms, G.; Wagner, A. (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin
- Pongratz, H.; Voß, G. G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin
- Schmiede, R. (2006): Wissen und Arbeit im „Informational Capitalism“. In: Baukrowitz, A.; Berker, T.; Boes, A.; Pfeiffer, S.; Schmiede, R.; Will, M. (Hg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin, S. 457-490
- Sydow, J.; Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J.; Sinz, E. (Hg.): Kooperation im Wettbewerb – Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, S. 213-235
- Voswinkel, S. (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen. In: Brose, H. G. (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/M., S. 239-274
- Voswinkel, S. (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektiver Arbeit. In: Honneth, A. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/M., New York, S. 65-92
- Wagner, H. (2002): Leistungspolitik im flexiblen Kapitalismus – Eine Zukunftsfrage für Gewerkschaften. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 61-77
- Wittel, A. (1998): Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27/ Heft 3, S. 178-192

Messen, klassieren, sortieren

Zur Konstruktion von „Leistung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“ in Unternehmen und Arbeitslosenprogrammen

Eva Nadai, Christoph Maeder

1. Einleitung

Der Kapitalismus ist, so Boltanski und Chiapello (2003), ein prinzipiell absurdes System, denn die Arbeitnehmer haben keine Rechte am Produkt ihrer Arbeit, und die Kapitalisten sind an den endlosen, von Bedürfnisbefriedigung abgelösten Prozess der Akkumulation gebunden. Er ist deshalb für sein Fortbestehen auf eine überzeugende Ideologie angewiesen, die sowohl individuelles Engagement für diese Form des Wirtschaftens begründet wie auch erklärt, inwiefern das System dem Allgemeinwohl dient und gerecht ist. Ein solches Legitimationsmuster – die Autoren sprechen von einem „Geist des Kapitalismus“ bzw. einer „Polis“ – gibt Äquivalenzprinzipien an, nach denen sich der Wert von Personen, Handlungen und Dingen bemessen lässt, benennt Maßstäbe für „Größe“ und Regeln für „Bewährungsproben“, mittels derer sich der relative Wert von Akteuren bestimmen lässt. Die Maßeinheit der gegenwärtigen „projektbasierten Polis“ ist Aktivität, ihre Helden sind diejenigen, die unermüdlich Projekte initiieren, Netzwerke schaffen, flexibel sich bietende Chancen ergreifen, nie versiegenden Enthusiasmus und rückhaltlosen Einsatz demonstrieren, grenzenlos mobil, polyvalent, risikofreudig und begnadete Selbstdarsteller sind. Damit gleicht der hohe Wertigkeitsträger des neuen Netzwerkkapitalismus aufs Haar dem „unternehmerischen Selbst“, das eine Reihe von Autoren im Rahmen des als Gouvernamentalitätsstudien bezeichneten Ansatzes als modellhafte Form neoliberaler Subjektivität identifiziert haben (Burchell et al. 1991; Bröckling 2000). Das eigene Leben in möglichst all seinen Dimensionen den Imperativen des Marktes anzupassen verschafft nicht nur Größe, sondern ist überlebenswichtig. Denn Sicherheit ist nicht mehr durch Status oder verbrieft Rechte zu gewinnen. Es zählt einzig die persönliche Kompetenz, möglichst vielseitig und gemäß sich wandelnden Anforderungen jederzeit einsatzfähig zu sein.

„Beschäftigungsfähigkeit“ heißt die Eintrittskarte für den Arbeitsmarkt, „Leistung“ bestimmt Verbleib und Status darin, aber woran sich diese bemessen und wer den entsprechenden Kriterien genügt, ist mit dem diskursanalytisch aus Managementhandbüchern herauspräparierten Tugendkatalog des unternehmerischen Selbst noch nicht bestimmt. Die konkreten Bewährungsproben in konkreten Organisationen bedürfen praktischer Verfahren zur Definition, Messung und

Rangierung von Aktivitäten und Kompetenzen, welche jemanden als „beschäftigungsfähig“ adeln bzw. ihm „Leistung“ attestieren, sowie zuständiger Instanzen zur Durchführung der Prüfungen. Doch wo es Gewinner gibt, gibt es auch Verlierer, denn es gilt: „The process of personnel selection requires that many be called but that few be chosen“ (Goffman 1952, S. 456). Für den Umgang mit denjenigen, die gerufen, aber nicht erwählt wurden, gibt es institutionalisierte Formen des „cooling out“ (Goffman), welche die „Versager“ mit ihrem Schicksal versöhnen, ihnen neue Selbstdeutungen anbieten und sie für die Wiederaufnahme des Wettkampfs vorbereiten. Wer aus dem Arbeitsmarkt aussortiert wurde, ist damit nicht aus den Programmatiken der Selbstverbesserung entlassen, sondern steht erst recht in der Pflicht, seine Beschäftigungsfähigkeit zu pflegen und zu optimieren.

Die soziale Organisation von Bewährungsproben im Arbeitsmarkt ist Gegenstand unseres Aufsatzes, der sich empirisch auf Daten aus unserem ethnographischen Forschungsprojekt zu Integration und Ausschluss in Unternehmen und Beschäftigungsprogrammen für Arbeitslose stützt.¹ Wir untersuchten einerseits den Umgang von Unternehmen mit Mitarbeitenden, die als nicht genügend leistungsfähig eingestuft werden, die also latent vom Ausschluss aus dem Betrieb gefährdet sind. Andererseits analysierten wir, wie Beschäftigungsprogramme für Erwerbslose deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren versuchen. In beiden Bereichen haben wir je drei ethnographische Fallstudien durchgeführt. Im Fokus standen dabei organisatorische Verfahren, Kriterien und Legitimationen der Beurteilung und Sortierung von Beschäftigten und Erwerbslosen. Als Unternehmen wählten wir einen multinationalen Konzern aus dem Produktionssektor namens GALACTICA (80.000 Beschäftigte); eines der größten Detailhandelsunternehmen der Schweiz, UNIVERSUM (80.000 Beschäftigte), und die Bank PECUNIA (8.000 Beschäftigte).² Als Beispiele für Beschäftigungsprogramme untersuchten wir die Übungsfirma MERCATOR AG mit 22 Plätzen für Arbeitslose mit einer kaufmännischen Ausbildung; die Werkstatt PACKWERK, die auf unqualifizierte Arbeitskräfte ausgerichtet ist (50 Plätze), sowie das Jugendprogramm KICKSTART mit dem Zielpublikum jugendliche Arbeitslose ohne Ausbildungsabschluss (rund 100 Teilnehmende).

¹ Das Projekt wurde vom Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms 51 (Projekt Nr. 4051-69081) und vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen finanziert. Mit uns hat auch Matthias Hofer am Projekt gearbeitet (vgl. Nadai/Maeder 2006).

² Alle Namen von Unternehmen, Beschäftigungsprogrammen und Personen sind Pseudonyme.

2. „Normalerweise ist das ein Kündigungsgrund“ – die Aushandlung von Leistung in Unternehmen

In modernen Gesellschaften bildet der Arbeitsmarkt eine der wichtigsten Arenen für Bewährungsproben. Dazu gehören die Stellenbewerbung, die überhaupt den Zutritt zu Erwerbsarbeit verschafft, und eine Reihe von informellen und formellen Wertigkeitsprüfungen über die gesamte Erwerbslaufbahn hinweg. Insofern das Leistungsprinzip zu den gesellschaftlichen Fundamentalnormen zählt und Selektionen nach askriptiven Merkmalen immer umfassender unter Diskriminierungsverdacht stehen und entsprechend sanktioniert werden können, müssen sich diese Bewährungsproben in der einen oder anderen Form auf „Leistung“ beziehen. Was als Leistung gelten darf und wie sie dingfest zu machen ist, ist allerdings seit jeher umstritten und historisch wie kontextuell variabel (Neckel/Dröge 2002). Im Hinblick auf konkrete Bewährungsproben muss jede Organisation also den Leistungsbegriff praktisch handhabbar machen, d.h. ihn zum einen inhaltlich definieren, zum anderen entsprechende Messverfahren und Folgeprozesse installieren.

2.1 Kulturelle Modelle von Leistung

Diesen Operationalisierungen liegt ein kulturelles Modell (Holland/Quinn 1987) von Leistung zugrunde, dessen Grundannahmen in allen drei von uns untersuchten Unternehmen gleich lauten. Erstens lässt sich die Leistung von Beschäftigten über ihre bloße Präsenz am Arbeitsplatz hinaus tatsächlich *präzise definieren und objektiv messen*. Diese Annahme bezieht sich nicht nur auf einen wie auch immer gearteten Output, sondern ebenso auf Handlungsorientierungen und Verhalten, die explizit mit beobachtet und „gemessen“ werden. Zweitens lässt sich die Leistung einer Person in einem Gesamtwert ausdrücken, der die *Summe einzelner Indikatoren* ist. Die Addierung der verschiedenen Leistungskomponenten verstärkt in dieser Logik die Objektivität der Messung, weil nicht ein schwer definierbarer Gesamteindruck entscheidet, sondern die Aufrechnung von erfassbaren Einzelwerten. Drittens wird Leistung als eindeutig *individuell zurechenbar* betrachtet. Selbst wenn in komplexen Arbeitszusammenhängen Ergebnisse nur durch die Kooperation einer Vielzahl von Akteuren zustande kommen können, basieren betriebliche Leistungssteuerungssysteme auf der Fiktion der unmittelbaren individuellen Verantwortung für ein spezifizierbares Resultat. Viertens gilt gleichsam eine *Ungleichheitsprämisse*. Die Leistung der Mitarbeitenden lässt sich in eine graduelle Rangfolge bringen und streut innerhalb der Belegschaft entlang der Gauß-Kurve: Es werden immer nur wenige Angestellte sehr gute bzw. schlechte Leistung erbringen, während die Mehrheit um die mittleren Werte der genügenden Leistung oszilliert. Schließlich wird Leistung als

einzig legitime Basis zur Bestimmung des Werts der Mitarbeitenden für das Unternehmen betrachtet. Die Zuteilung von Status, hierarchischer Position und materieller Belohnung muss in Relation zur individuellen Leistung stehen, folglich soll die Leistungsmessung auch positive oder negative *Konsequenzen* haben. Diese fünf Grundannahmen sind bei genauer Prüfung widersprüchlich, was allen Beteiligten zumindest unterschwellig bewusst ist.³ Beispielsweise fanden wir in den drei Firmen jeweils weit auseinander gehende Interpretationen der jeweiligen Bewertungsskala und Konflikte über angemessene Beurteilungen. Überdies gestanden praktisch alle unsere Gesprächspartner ein, dass gewisse Aspekte von Leistung nicht messbar seien. Gleichwohl agieren Vorgesetzte und Personalmanager so, *als ob* eine exakte Bewertung möglich wäre, und behandeln die Mitarbeitenden auf der Grundlage dieser „objektiven“ Werte (vgl. hierzu auch Menz in diesem Band).

Dieses geteilte kulturelle Grundmodell wird organisationsspezifisch konkretisiert und angereichert. Die Differenzen beginnen bereits beim Gewicht, das dem Thema Leistung im Unternehmen beigemessen wird. So bezeichnet sich GALACTICA selbst als „*high performing company*“, und Leistung ist der unübersehbare Zentraltopos schlechthin. Dieser außerordentlichen Bedeutung entspricht ein strukturell grenzenloser Leistungsbegriff. Die ideale Mitarbeiterin versucht, so der firmeninterne Katalog der „*GALACTICA Werte und Verhaltensweisen*“, „*das Fast-Unmögliche zu erreichen*“, und generell gilt bezüglich Leistungszielen das Prinzip des „*raising the bar*“: Die Messlatte wird jährlich höher gelegt, so dass die gute Leistung dieses Jahres im folgenden Jahr bereits nicht mehr ausreicht und sich niemand auf seinen Lorbeeren ausruhen darf. PECUNIA und UNIVERSUM operieren hingegen beide mit einem statischeren und enger umrissenen Leistungskonzept mit durchaus erreichbaren Zielen. Bei PECUNIA bildet die Problematik der Leistungssteuerung primär eine Kampfzone für managementinterne Auseinandersetzungen über die Notwendigkeit einer „Modernisierung“ der etwas behäbigen, traditionsverhafteten Bank. Die Einführung eines neuen Systems der Leistungsbewertung gilt vor diesem Hintergrund der einen Fraktion als Symbol für zeitgemäßes Management, der anderen als unnötiger Schnickschnack. Das Thema hat aber im betrieblichen Alltag für die meisten Mitarbeitenden wenig Relevanz. Bei UNIVERSUM wird Leistung als Element eines ökonomischen Überlebenskampfes gegen die als Folge der Marktöffnung verschärfte Konkurrenz im Detailhandel gerahmt. Als Resultat von rigorosen Sparprogrammen ist die Anzahl der Beschäftigten in der untersuchten Unternehmenseinheit im Verlauf der letzten drei Jahre um 15 Prozent gesunken. Den verbliebenen Mitarbeitenden wird entsprechend eine quantitative Mehrleistung abgefordert, die sich aber nicht explizit in individuellen Zielvereinbarungen ab-

bildet. Bezüglich Verhalten erwarten das Detailhandelsunternehmen und die Bank von ihren Mitarbeitenden vor allem die klassischen Arbeitstugenden wie Einsatzbereitschaft, Präzision, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit etc. Nur den Führungskräften werden ein darüber hinausgehendes Engagement und Charakteristika des unternehmerischen Selbst abgefordert. GALACTICA unterscheidet in dieser Hinsicht nicht zwischen Managern und den Funktionsstufen darunter. Hier sollen alle innovativ, kreativ, flexibel, risikobereit, unternehmerisch sein. Auch dem einfachen Produktionsarbeiter kann deshalb vorgehalten werden, „*Führungskompetenz muss verbessert werden*“, „*Handlungsorientierung fehlt*“, „*hinterfragt bestehende Abläufe nicht*“ (Zitate aus einer Leistungsbeurteilung, vgl. Nadai 2007).

2.2 Aushandlung von Leistung

Das organisationsspezifische Leistungsverständnis und die daraus abgeleiteten Steuerungs- und Messverfahren bilden den Rahmen für die Beurteilung der einzelnen Mitarbeitenden. Gemäß der Objektivitätsannahme des Grundmodells von Leistung wird dieser Vorgang als gleichsam mechanischer Prozess verstanden: als ein Abgleichen von dem, was die zu bewertende Person im Beobachtungszeitraum erreicht hat, mit den vorgängig festgelegten Zielen. Nun sind allerdings bei fast allen Funktionen in komplexen Arbeitsorganisationen beide Seiten dieser Gleichung in hohem Maß unbestimmt. Schon das Ergebnis einer Tätigkeit lässt sich oft nicht quantifizieren, und dies gilt erst recht für die Verhaltensdimension: Wann ist die Verkäuferin „kundenorientiert“ oder der Bankangestellte „marktorientiert“? So ist der als „Messung“ verstandene Bewertungsprozess faktisch immer eine *situative Aushandlung* (Strauss 1978). Zwar fließt in das Urteil der Vorgesetzten über ihre Untergebenen die Summe der Eindrücke einer gesamten Beurteilungsperiode ein. Insofern die Quantität der Beobachtungen die Einschätzung aber nicht zwingend eindeutiger macht, sondern im Gegenteil komplexer, ist die Situation des Mitarbeitendengesprächs eine wichtige Gelegenheit zur Beeinflussung der formell festzuhaltenden Bewertung, wie das folgende ethnographische Fragment zeigt. Bei der Szene handelt es sich um eine Zusammenfassung des rund einstündigen Mitarbeitergesprächs zwischen dem UNIVERSUM-Verkäufer Gianni Langer und seinem Vorgesetzten, dem Fachmarktleiter Franz Jöri.

Das so genannte „*P-FFB-Gespräch*“ („*Personal-Führen, Fördern, Belohnen*“) beginnt nach einer Einleitungsphase mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Gianni Langer rattert seine eigene Bewertung in rasendem Tempo ohne jede Begründung herunter und gibt sich bei sechs der sieben vorgegebenen Kriterien ein B. Damit schätzt er sich als überdurchschnittlich gut ein, denn B bedeutet bei UNIVERSUM „*liegt über den Erwartungen*“. Franz Jöri kommen-

3 Zu einer grundsätzlichen Kritik des Leistungsprinzips vgl. bereits Offe 1970.

tiert erst am Schluss: „Du weißt, was die Buchstaben bedeuten. Das C ist, wo wir hinwollen.“⁴ Damit gibt er Langer zwar zwischen den Zeilen bereits zu verstehen, dass er ihn wohl anders beurteilt, geht aber dann zunächst zu einem Austausch über die allgemeine Befindlichkeit von Langer im Betrieb über. Erst dann kommt die Frage der Zielerreichung zur Sprache. Mit Blick auf die Ziele des Vorjahres fragt Jöri: „Haben wir das erreicht?“ Langer lacht: „Zum Teil!“ Jöri zählt nun die Verfehlungen von Langer auf: zu wenig selbständig, unpünktlich, zu wenig ordentlich – bei jedem Vorwurf verteidigt sich Langer, kann Jöri aber nicht umstimmen. Schließlich wechselt Jöri zum Kern des Gesprächs, den Bewertungskriterien. Bezüglich des ersten Kriteriums („Quantitatives Ergebnis“) zeigt er sich unzufrieden: „Nach deinen Ferien war deine Haltung nahe bei einem Kündigungsgrund.“ „Ich sehe das nicht so kritisch wie du“, pariert Langer, worauf Jöri bekräftigt, dass auch andere im Betrieb diese Kritik teilen. Weil sich Langers Leistung aber gegen Jahresende gesteigert habe, gebe er ihm doch ein C. Beim „qualitativen Ergebnis“ fällt die Kritik noch härter aus: „Da hast du ein paar Böcke geschossen, da hat es ein paar heftige Abschreiber gegeben, da war es ganz klar, wo der Fehler lag. Und die Verkaufsförderung ist dir am Arsch vorbei nach deinen Ferien.“ Langer verteidigt sich: „Wir haben ja keine Aktionen gehabt.“ Jöri: „Das ist genau der Punkt!“ Langer: „Da muss ich selber kreativ werden und mir etwas einfallen lassen?“ Jöri bestätigt und lobt ihn beim nächsten Kriterium, der „Kundenorientierung“: „Deine Stärke ist deine Kundenorientierung, vor allem mit schwierigen Kunden. Da würde ich mir selber gerne ein Stück abschneiden.“ Langer analysiert darauf selbst diese ihm zugeschriebene Stärke und erklärt sich zum geborenen Verkaufstalent. Bei den weiteren vier Kriterien folgt wieder harte Kritik: schlechtes Teamverhalten, zu wenig selbständig, unpünktlich, vernachlässigt einen Teil des Sortiments. Das Gespräch mündet in eine Lohndiskussion, bei der Jöri Langer vorwirft, er rede nur von Weiterbildung, anstatt Schulungen zu besuchen, die eine Lohnerhöhung rechtfertigen würden. Dennoch endet es in kollegialem Tonfall und mit der Versicherung von Langer, er akzeptiere die Kritik seines Vorgesetzten.

Addiert man zu dieser mündlichen Kritik noch den schriftlichen Bewertungsbogen, wirkt Langers Position prekär, denn zwei der sieben Kriterien sind ungenügend. Im anschließenden Interview mit der Forscherin formuliert Jöri

4 Die Bewertungsskala von UNIVERSUM reicht von A (beste Leistung) bis E (schlechtester Wert). C ist definiert als: „Erfüllt die Erwartungen bezüglich Leistung und Verhalten (Ziele voll und ganz erreicht).“ Dieser mittlere Wert gilt als die anzustrebende normale und durchaus gute Leistung, während die höheren Werte B und insbesondere A als gleichsam theoretische Ziele, aber faktisch kaum je erreichbare Leistung betrachtet werden. Jöri stützt mit seiner Bemerkung also Langers Selbsteinschätzung auf das firmenintern erwartete Mittelmaß zurück.

zudem weitere negative Einschätzungen und erinnert sich lachend an eine gravierende Beschwerde einer Kundin, die „normalerweise sofort zu einer Mahnung oder Kündigungsandrohung führt.“ In Langers Fall besucht der Chef gemeinsam mit dem fehlbaren Verkäufer die Kundin zu Hause, wo der Verkäufer sich so geschickt verteidigt, dass sich am Schluss die Kundin für ihr eigenes Verhalten entschuldigt und die beiden zum Kaffee einlädt. Gianni Langer ist offensichtlich ein Meister der Überzeugungskraft, der in kritischen Situationen Vorwürfe geschickt abzuwehren, Sachverhalte umzudeuten, seine Schwächen zu relativieren und seine Vorzüge ins rechte Licht zu rücken versteht. Insbesondere gelingt es ihm, konkrete Anschuldigungen zu entkräften, gleichzeitig aber zu signalisieren, dass er die Legitimität des Verfahrens und der Kritik generell nicht in Frage stellt.

In unserem empirischen Material zeigt sich in allen Fällen denn auch deutlich, dass das Verhalten einer Mitarbeiterin einen stärkeren Einfluss auf ihre Bewertung hat als Leistung im engeren Sinne eines sichtbaren Outputs. Dies gilt genauso für die Konsequenzen der formellen Beurteilung. Für den begabten Selbstdarsteller Langer haben die ungenügenden Werte keinerlei Folgen. Die Kassiererin Gisela Unger, der Langsamkeit und Kassenfehlbeträge vorgeworfen werden, reagiert hingegen nur hilflos mit dem Argument: „Fehler machen alle und ich kann halt nicht schneller“ und wird nach einer negativ verlaufenen Bewährungszeit entlassen. Wie diese Beispiele zeigen, erfordert die Aushandlung von Leistung hohe interaktive Kompetenzen, ja man könnte behaupten, die Kunst des Selbstmarketing stelle unter den Bedingungen individueller Mitarbeitendenbeurteilungen den eigentlichen Kern von Leistung dar. Obgleich Leistungsbeurteilung immer ein Ergebnis von Aushandlungen ist, erscheint das einmal formell festgehaltene Urteil letztlich dennoch als objektives Faktum. Als scheinbar objektive Tatsache steht die Leistungsbeurteilung als Deutungsressource zur Verfügung, auf die je nach Bedarf zurückgegriffen, von der aber auch abgesehen werden kann.⁵ So wird Leistung zum Joker in mikropolitischen Spielen (Neuberger 1995) von und zwischen Managern, die ihrerseits allerdings denselben Bewertungsmechanismen unterworfen sind. Der Rekurs auf Leistung kann zudem strukturelle Umwälzungen verschleiern, so wenn etwa GALACTICA das Outsourcing einer Abteilung dadurch vorbereitet, dass den betreffenden Mitarbeitenden unerreichbare Ziele gesetzt werden und deren ungenügende Leistung sodann als Begründung für die Schließung der ganzen Abteilung dient. Auch der schleichende Stellenabbau im Zuge von Sparmaßnahmen bei UNIVERSUM kann mit Bezug auf Leistung individualisiert werden, indem man, wie Franz Jöri

5 Beispielsweise muss ungenügende Leistung nicht immer sichtbar werden. Das diskrete Übersehen von Versagen sei, wie Goffman (1952, S. 460) bemerkt, erstaunlich verbreitet, ja „perhaps the most important source of private charity in our society.“

offenherzig erläutert, „*viel genauer hinschaut*“ und „*die Schraube anzieht*“ bei Mitarbeitenden, die man früher im Wissen um ihren begrenzten Beitrag mitgetragen hat.

3. „Du machst wenigstens etwas“ – Leistung in Arbeitslosenprogrammen

Als Reaktion auf steigende Arbeitslosenzahlen wurde die Arbeitslosenversicherung (ALV) in der Schweiz in den 1990er Jahren auf das Aktivierungsprinzip umgestellt, das der gegenwärtigen Transformation der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik praktisch aller westlichen Wohlfahrtsstaaten zugrunde liegt (vgl. Esping-Andersen 1999; Lessenich 2003; Vogel 2004). Gemäß der Devise „Fördern und Fordern“ wird von den Arbeitslosen verlangt, dass sie sich aktiv und nachweisbar um die Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bemühen (Magnin 2005). Gefordert wird viel: So müssen Arbeitslose einen Nachweis über bis zu zehn Bewerbungen pro Monat erbringen, und sie sind verpflichtet, an den Bildungs- oder Beschäftigungsmaßnahmen teilzunehmen, die ihnen vom Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) auferlegt werden.⁶ Andernfalls drohen Sanktionen in Form von finanziellen Leistungskürzungen, den so genannten „Einstelltagen“.⁷ Zudem wurden die Regeln bezüglich Länge des Arbeitswegs, Qualifikationsniveau und Lohn einer zumutbaren Arbeit erheblich verschärft. Fördern bezieht sich auf ein breites Angebot an Kursen und Bildungsangeboten, die von nichtstaatlichen Trägerschaften durchgeführt, aber von der Arbeitslosenversicherung finanziert werden. Dies gilt auch für die „Programme für vorübergehende Beschäftigung“ (so die offizielle Bezeichnung), deren Hauptziel darin liegt, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitslosen durch praktische Berufserfahrung zu erhalten bzw. zu steigern sowie Bewerbungsunterstützung zu bieten.⁸ Was auf der Zielebene arbeitsmarktpolitischer Steuerung einen vernünftigen Eindruck macht, produziert in der praktischen Umsetzung mehrdimensionale, im Prinzip nicht auflösbare Widersprüche und Nebenwirkungen. Diese aporetische Gesamtstruktur soll im Folgenden am Beispiel dreier von uns untersuchter Programme ausgelegt und auf den Topos der Leistung hin bezogen werden.

6 Die Bezeichnung „Regionales Arbeitsvermittlungszentrum“ ist insofern euphemistisch, als das RAV – entgegen der im Namen enthaltenen Andeutung – keine Arbeit vermittelt, sondern in erster Linie die Anspruchsberechtigung auf Arbeitslosengeld abklärt und kontrolliert.

7 Im internationalen Vergleich verhängt die ALV in der Schweiz überdurchschnittlich häufig Sanktionen (vgl. dazu: Oschmiansky et al. 2003).

8 Direkte Stellenvermittlung dürfen die Programme nicht betreiben.

3.1 Simulierte Arbeitswelten

Das die Arbeitslosenversicherung regelnde Bundesgesetz hält fest, dass Beschäftigungsprogramme in nicht gewinnorientierten Institutionen durchgeführt werden müssen und „die Privatwirtschaft nicht unmittelbar konkurrenzieren“ dürfen (AVIG Art. 64a). Folglich bleiben den Programmen einerseits Nischenarbeiten für Gemeinden oder Nonprofit-Organisationen (z.B. Waldräumungen, andere Putzaktionen, Wegunterhalt, Briefversand und dergleichen), andererseits die Simulation von Erwerbsarbeit. Am augenfälligsten ist dies in der für kaufmännisches Personal eingerichteten Übungsfirma MERCATOR AG, die sich auf den ersten Blick in nichts von anderen Handelsfirmen unterscheidet.⁹ In einem hellen, geräumigen Großraumbüro sitzen rund 22 „Mitarbeitende“ an modern eingerichteten Arbeitsplätzen und handeln mit regionalen Produkten und Dienstleistungen.¹⁰ Es gibt Abteilungen für Einkauf, Verkauf, Spedition, Buchhaltung, Personalfragen etc., es werden Sitzungen abgehalten und Projekte abgewickelt. Auf den zweiten Blick mutet die Firma indes geradezu surreal an: Die Mitarbeitenden erhalten virtuelle Löhne, mit denen sie die nur in Hochglanzprospekten existierenden virtuellen Produkte von anderen ebenso virtuellen Firmen kaufen, die mit ihrem virtuellen Geld wiederum die virtuellen MERCATOR-Produkte kaufen. Kein Wunder, dass die Buchhaltung ab und an Mühe hat, die simulierten und die echten Geldströme auseinander zu halten, aber dennoch beteuert die Geschäftsleiterin: „*Es ist alles ganz normal hier, nur die Produkte, die wir verkaufen, sind virtuell.*“ Die Arbeitslosen sehen das kritischer, wie dieser Teilnehmer: „*Das ist nicht realistisch, die Wirtschaft läuft total anders.*“ Motivationsprobleme und Stimmungsschwankungen sind denn auch ein gravierendes Problem, ebenso sind die häufigen Teilnehmerwechsel dem reibungslosen Funktionieren der Firma nicht gerade förderlich (vgl. ausführlicher Nadai 2006). Der Simulationscharakter ist in der Werkstatt PACKWERK und im Jugendprogramm KICKSTART weniger deutlich. Im PACKWERK wird realer Plastikschratt sortiert, es werden Stecker montiert oder Produkte abgepackt und zwar im Auftrag der gewinnorientierten Privatwirtschaft. Weil der gesamte Ertrag aber der Arbeitslosenversicherung abgeliefert werden muss, wird der eigentliche Sinn von Erwerbshandeln, die Erwirtschaftung von Gewinn, strukturell verfehlt. Die Ju-

9 In der Schweiz existieren rund 50 Übungsfirmen, weltweit sind es an die 4.000. Mehrheitlich werden sie von und für Erwerbslose betrieben, daneben dienen sie auch zur Ausbildung von Studierenden.

10 Arbeitslose bzw. Erwerbslose werden im ganzen System der Arbeitslosenversicherung selten deutlich als solche bezeichnet. Im Gesetz und in den Vollzugsinstitutionen wie dem RAV werden sie „Versicherte“ genannt, wenn sie nicht sogar zu „Kunden“ befördert werden. In den Beschäftigungsprogrammen sind sie „Teilnehmer“ oder, wie in der MERCATOR AG, „Mitarbeitende“.

gendlichen im KICKSTART absolvieren Praktika im ersten Arbeitsmarkt. Ihr „Lohn“ wird aber von der Arbeitslosenversicherung bezahlt. Für die Arbeitgeber kosten sie so nichts, was nichts anderes bedeutet, als dass auch ihre Arbeit keinen Marktwert hat. Wenn Leistung das Produkt eines intentionalen, individuell zurechenbaren Aufwands ist, der zu einem gesellschaftlich erwünschten Ergebnis führt (Neckel et al. 2004), kann die Arbeit der Teilnehmenden von Beschäftigungsprogrammen nicht als Leistung codiert werden, denn in diesen simulierten Arbeitswelten hat das Ergebnis gerade keinen sozial anerkannten Wert. Die Arbeit ist nicht Leistung, sondern nur, wie die Bezeichnung der Programme schon verrät, „Beschäftigung“ um der Beschäftigung willen.

3.2 Präsenz als Leistung

Auch hinsichtlich der individuellen Zurechenbarkeit ist die Differenz zu den Technologien der Steuerung, Messung und Bewertung von Leistung in Unternehmen des gewinnorientierten Sektors eklatant. *Selektion nach individuellen Fähigkeiten und Leistungen findet nicht statt*, weil sie strukturlogisch nicht stattfinden darf. Das beginnt bei der Anstellung der Belegschaft. „*Am Anfang dachten wir, wir nehmen nur die ‚crème de la crème‘ der Arbeitslosen*“, sagt der Ko-Leiter der MERCATOR. „*Aber für die Topleute ist das nicht interessant, hier Papier herum zu schieben.*“ Der Einsatz im Beschäftigungsprogramm ist für die Arbeitslosen kein Wollen, sondern ein Müssen, und umgekehrt können die Programme ihre Mitarbeitenden nicht nach Eignung und Motivation auswählen, sondern müssen akzeptieren, wen ihnen das RAV zuweist. Im PACKWERK landen vor allem gering bzw. unqualifizierte Arbeitslose, bei KICKSTART „Jugendliche, die man einem Arbeitgeber nicht zumuten kann“ (so ein Betreuer), und auch die MERCATOR-Teilnehmenden haben oft nicht die solide kaufmännische Aus- und Weiterbildung, die sie gemäß Programmkonzept haben sollten.

In Beschäftigungsprogrammen kreuzen sich zwei *unvereinbare Logiken*: Die Programme müssten sich am Arbeitsmarkt ausrichten und möglichst ähnliche Bedingungen bieten, damit die Teilnahme im Programm bei der Stellensuche als Leistungsnachweis gelten kann. Das können sie aber nur bedingt, weil sie gleichzeitig in Rechnung stellen müssen, dass ihre Klientel den Ansprüchen des Arbeitsmarkts nicht genügt und auf Unterstützung angewiesen ist. Weil sie jede/n aufnehmen müssen, müssen sie auch quantitative und qualitative Abstriche bei der Produktivität in Kauf nehmen. Was die Arbeitslosen effektiv leisten, spielt keine Rolle und wird konsequenterweise auch weder gemessen und beurteilt noch positiv oder negativ sanktioniert. Während die in Abschnitt 2 geschilderten Techniken der Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft die Arbeitskräfte in dem Sinne individualisieren, dass sie ihnen eine spezifizierbare Leistung persönlich zurechnen, *nivellieren* die Beschäftigungsprogramme die Arbeitslosen.

Es zählt hier nur die Präsenz im Programm, nicht die differenzierende Beurteilung der geleisteten Arbeit. Umgekehrt kann auch nur Absenz sanktioniert werden, aber nicht mangelnde Leistung. Unentschuldigte Absenzen führen zu Einstelltagen, d.h. zu Kürzungen der Unterstützung, und sind ein Hauptgrund für eine „Entlassung“ aus dem Programm, die wiederum verschärfte Sanktionen nach sich zieht. Die Sanktionsgewalt liegt jedoch nicht bei den Programmen selbst, sondern bei der Arbeitslosenversicherung, die sie auf Antrag des RAV rechtsgültig verhängen kann. Ebenso wenig haben die Programme positive Sanktionsgewalt: Weder können sie gute Leistung finanziell entgelten, noch liegt es in ihrer Macht, den Arbeitslosen die wichtigste Belohnung zu verschaffen, nämlich einen Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt. Was die Arbeitslosen im Programm tun, bleibt praktisch folgenlos.

Nun lässt sich argumentieren, dass der primäre Zweck von Beschäftigungsprogrammen nicht in der hoch kompetitiven Produktion von Gütern oder Dienstleistungen bestehe, sondern darin, die Teilnehmenden möglichst schnell wieder aus dem Programm hinaus in den Arbeitsmarkt zu bringen. Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit könnte man dann anstatt in hohe Leistung am Ersatzarbeitsplatz in Qualifizierung für den Arbeitsmarkt übersetzen. Auch Qualifizierung findet allerdings nur sehr begrenzt (MERCATOR, KICKSTART) oder gar nicht (PACKWERK) statt. Zentral ist hingegen in allen drei Programmen die so genannte „Bewerbungsunterstützung“. Die Teilnehmenden feilen mit Unterstützung des Personals an ihren schriftlichen Bewerbungsunterlagen, erhalten Ratsschläge zu Suchstrategien und in Rollenspielen Anleitungen zur Selbstdarstellung im Bewerbungsgespräch. Das Arbeitslosenversicherungsgesetz modelliert den arbeitslosen Menschen als einen *kontextfreien ökonomischen Akteur*, dessen einziges Problem das vorübergehende Fehlen einer Arbeit ist. Und dieses Problem wird als ein ebenfalls temporäres Marktungleichgewicht zwischen angebotenen und nachgefragten Fähigkeiten verstanden. Jede/r Arbeitslose ist selbst dafür verantwortlich, seine oder ihre Beschäftigungsfähigkeit am Markt unter Beweis zu stellen und die eigenen Vorzüge an der richtigen Stelle richtig darzustellen. Aus der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit wird so in der Praxis der Programme ein *Imperativ zum Selbstmarketing*: Bearbeitet wird gleichsam die Verpackung – wie sich jemand im Bewerbungsprozess verkauft –, nicht der Inhalt, d.h. die Fähigkeiten, Fertigkeiten oder formalen Qualifikationen. In den Worten eines Arbeitslosen:

„Wir sind die Ovomaltinebüchse, und du musst die Büchse so präsentieren, so beschriften und so ein Bild drauf tun, dass es den anderen interessiert, die Büchse zu nehmen und davon zu probieren.“¹¹

11 So resümiert ein Teilnehmer die Anleitungen zur Selbstdarstellung im Bewerbungsprozess, die ihm in einem Beschäftigungsprogramm beigebracht wurde. Das Zitat stammt

Der simple Appell „Verkaufe dich besser!“ geht jedoch an den Realitäten der Klientel von Beschäftigungsprogrammen vorbei. Wie bereits erwähnt können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehrheitlich nur geringe schulische und berufliche Qualifikationen vorweisen, bei der vorwiegend ausländischen Klientel von PACKWERK kommen sprachliche Defizite hinzu. Zusätzlich sind sie mit vielfältigen Problemen einer prekarierten Lebensführung, oft auch mit Marginalisierung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit konfrontiert. In allen drei Programmen fanden wir gehäuft Zeichen sozialer Verwundbarkeit wie z.B. Alkoholismus, häusliche Gewalt, psychiatrische Diagnosen und Karrieren, chronische Krankheit, traumatische Migrationserfahrungen, schweres Stottern und andere Stigmata. In solchen Fällen ist bezahlte Arbeit oft nur noch ein Problem unter anderen und nicht unbedingt das wichtigste.¹² Infolge der ökonomistischen Verkürzungen im Arbeitslosenversicherungsgesetz dürfen die Programme solche Probleme aber nicht systematisch und professionell bearbeiten – Sozialarbeit ist nicht vorgesehen und wird nicht bezahlt. Wenn gleichzeitig Beschäftigungsfähigkeit auf Virtuosität im Selbstmarketing reduziert wird und die Programmteilnahme nicht als Leistungsnachweis fungieren kann, fördert diese Konstellation nicht die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, sondern erhöht die soziale Verwundbarkeit der Arbeitslosen.

Simulierte Berufspraxis mit begrenztem Wert, Arbeit ohne Leistung, Disziplinierung und endlose Appelle an das Selbstmarketing anstelle von konkreter Unterstützung bei der Stellensuche: Die Beschäftigungsprogramme präsentieren sich als widersprüchliches Angebot, das bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf unterschiedliches Echo stößt. Nur wenige sind wirklich überzeugt vom Sinn der Sache. Eine typische Haltung wird in der folgenden Äußerung eines interviewten Arbeitslosen deutlich: „Wenn du dich bewirbst, kannst du sagen, du machst wenigstens etwas, du hockst nicht nur herum.“ Mit der Teilnahme an einem Beschäftigungsprogramm können die Arbeitslosen zeigen, dass sie weiterhin arbeitswillig und arbeitsfähig sind. In politischen und medialen Diskursen geraten Arbeitslose und Sozialhilfebeziehende periodisch in den Verdacht „Schmarotzer“ und „ökonomische Versager“ zu sein (Uske 2000). Die Programmteilnahme ist vor diesem Hintergrund der Tatbeweis, dass die Arbeitslosen keine Drückeberger sind, sondern sich nach wie vor der Norm der Arbeitsethik verpflichtet fühlen. Gleichzeitig können sie demonstrieren, dass sie noch in der Lage sind, eine Tagesstruktur und eine Arbeitsdisziplin einzuhalten. Die Aktivierungsmaßnahme fungiert letztlich schlicht als *Konformitätstest*. Weil die

nicht aus unserer Studie, sondern aus einem anderen Programm. Wir danken *Fredi Lerch* für die Erlaubnis, es hier zu verwenden.

12 Zu den komplexen Wechselwirkungen von Arbeitslosigkeit und weiteren sozialen Problemen vgl. Gallie et al. 2003; Kronauer et al. 1993.

Arbeit im Programm aber keine Leistung ist, ist die Teilnahme eine zwiespältige Angelegenheit: „wenigstens etwas machen“ belegt zwar Konformität, aber die Beschäftigung um der Beschäftigung willen kann auch stigmatisieren. In den Worten des zuvor zitierten Arbeitslosen: „Ein Arbeitgeber denkt vielleicht, so ein Programm ist nichts Schlaues, dann ist einer aus dem Programm auch kein schlauer Typ.“

4. Arbeit, Leistung und Bewährung

Wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht das Gleiche. Wenn eine kaufmännische Angestellte in der Buchhaltung von GALACTICA ihre Aufgaben zur Zufriedenheit ihres Vorgesetzten erfüllt, ist das eine „Leistung“ und trägt ihr eine Lohnerhöhung plus eine Bonuszahlung ein. Wird sie arbeitslos und muss auf Anordnung des Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums in der Buchhaltung der MERCATOR AG arbeiten, handelt es sich um eine „Beschäftigung“ ohne Anerkennung und ohne Lohn.¹³ Wie kommt dieser Unterschied zustande?

Leistungssteuerungssysteme, deren kulturelle Grundlagen wir für die Unternehmen GALACTICA, UNIVERSUM und PECUNIA beschrieben haben, stellen aus der Sicht der Betriebe Versuche zur Lösung des grundlegenden Problems der Transformation und Kontrolle von Arbeitskraft dar. Die Verfahren der individuellen Zielvereinbarung und Leistungsmessung, die in den untersuchten Firmen praktiziert werden, fügen sich in die von der einschlägigen arbeits- und industriesoziologischen Forschung konstatierte Verschiebung von direkter hierarchischer und technischer Kontrolle hin zu indirekten Steuerungsformen mit vermehrter Selbstkontrolle ein (vgl. die Beiträge in Minssen 2000). Wenn wir hier danach fragen, wieso Arbeit im einen Kontext „Leistung“ ist, im anderen nur „Beschäftigung“, fokussieren wir eine andere Dimension der beschriebenen Steuerungssysteme. Wir analysieren sie primär als *Technologien zur Produktion von Anerkennung und zur Rangierung von Arbeitskräften*.

Die Verfahren der individuellen Leistungsbeurteilung bringen gleichzeitig beide Elemente hervor, die den formalen Kern von Leistung ausmachen: den individuell zurechenbaren Aufwand und das sozial anerkannte Ergebnis. Wie gezeigt, operieren die Systeme auf der Basis eines unhinterfragten kulturellen Modells, das die Existenz von objektiv messbarer und der einzelnen Arbeitskraft zuordenbarer Leistung unterstellt. Die Gesamtheit der Tätigkeiten und Eigen-

13 Arbeitslose, die an einem Beschäftigungsprogramm teilnehmen, erhalten weiterhin die reguläre Arbeitslosenunterstützung, zuzüglich Spesen für die berufsbedingten Mehrauslagen. Obwohl sie im Programm 40 Stunden pro Woche arbeiten, gelten sie als „erwerbslos“ und bekommen entsprechend auch keinen Lohn, sondern Taggeld.

schaften einer Person wird in einzelne für den Betrieb (mutmaßlich) nützliche Dimensionen zerlegt, entsprechend als Zielvorgaben formuliert und deren Erreichung periodisch überprüft. In einer hoch arbeitsteiligen Organisation respektive in komplexen Arbeitsfunktionen kann der Beitrag der einzelnen Arbeitskraft zur Gesamtproduktion des Betriebs jedoch nicht wirklich beziffert werden, ebenso wie die funktionale Relevanz einzelner Dimensionen einer Tätigkeit bzw. bestimmter Verhaltenweisen innerhalb des gesamten Aufgabenspektrums einer Person für ihre gesamte Leistung kaum exakt bestimmbar ist. Die Zergliederung in voneinander abgegrenzte Ziele rückt bestimmte Aspekte der gesamten Arbeit in den Vordergrund und macht sie so sichtbar, während andere Dimensionen, die unter Umständen für die Aufgabenerfüllung ebenfalls funktional relevant sind, in den Schatten gestellt und unsichtbar gemacht werden. Als Leistung gilt aber nur das, was herausgehoben und der gesonderten Inspektion zugeführt wurde. *Das Zielsetzungs- und Überprüfungsverfahren bringt also erst das Objekt hervor, das es nur zu messen vorgibt.* Welche Dimensionen zu Zielen werden, kann von Jahr zu Jahr wechseln. So gibt etwa bei GALACTICA das Top Management jährlich die „top ten priorities“ vor (wie z.B. „simplicity“, „diversity“ etc.), die dann von oben nach unten auf jeder Funktionsstufe in persönliche Ziele für die Mitarbeitenden transformiert werden müssen (vgl. Maeder/Nadai 2007), ähnlich werden bei UNIVERSUM übergreifende Jahresziele wie „Frische“, Reduzierung von „Verderb“ und ähnliches mehr definiert. Indem so die Aufmerksamkeit immer wieder auf andere Dimensionen gelenkt wird, verflüssigt und verflüchtigt sich Leistung gleichsam. Wenn das Jahresziel „Frische“ lautet, wird es zur Leistung der Kassiererin, dass sie morgens ausgeschlafen an der Kasse sitzt und auch abends kurz vor Ladenschluss noch wach und freundlich die Kunden begrüßt, und ihre Vorgesetzte ist gehalten eine entsprechende „Frischekontrolle“ vorzunehmen, Verstöße zu protokollieren und in die Bewertung einzubeziehen. Im Jahr darauf, wenn der „Verderb“ zur Priorität erklärt wird, ist die Wachheit der Kassiererin dann nur noch eine selbstverständliche Hintergrund Erwartung, aber keine spezielle, zu messende Leistung mehr.¹⁴

Leistung ist das Produkt von mehrstufigen Definitions- und Aushandlungsprozessen, in deren Verlauf multidimensionale und uneindeutige Sachverhalte wie Qualität und Ergebnis der Aktivitäten einer Person über ein Jahr hinweg zu einem eindimensionalen und objektiven „Faktum“ verwandelt werden. Vor der Zieldefinition auf höchster hierarchischer Ebene des Unternehmens und der Konkretisierung dieser Vorgaben für jeden einzelnen Mitarbeiter liegen einzelne

14 Wie auch Boltanski und Chiapello (2003, S. 367) bemerken, erzeugen die individuellen Leistungsbilanzierungen nach wechselnden Kriterien Unsicherheit und „die Überzeugung (...), dass der Wert jedes Einzelnen in hohem Maß variabel ist und man sich jeden Tag aufs Neue bewähren muss“.

Handlungen und Eigenschaften einer Person vor, die für ihre Aufgabe relevant sein könnten, aber nicht müssen. Im Beurteilungsgespräch werden einige dieser Aspekte in Indikatoren für „Leistung“ transformiert und zu einem einzelnen Wert kondensiert. Durch die Verhandlung erhalten die persönlichen Einschätzungen der unmittelbar Beteiligten einen intersubjektiven und formalen Status. Der als Endresultat auf dem Papier festgehaltene Wert *ist* jetzt die Leistung und zieht entsprechende Konsequenzen nach sich.

Indem die so vermessene und bewertete Arbeit zur Leistung transformiert wird, hat sie in doppelter Hinsicht die Qualität der *Bewährung*. Arbeit in Gestalt von Berufsarbeit erfüllt nach Oevermann (2001) in der modernen Gesellschaft die Funktion eines säkularisierten Bewährungsmythos, dies jedoch nur dann, wenn sie als Leistung gesellschaftlich anerkannt ist. Arbeit wird für Oevermann zu Leistung, indem das Subjekt „durch Anstrengung und ethische Bereitschaft zur Widerstandsüberwindung“ (ebd., S. 35) seine Berufung erfüllt. Diese Konzeption nimmt die subjektive, sinnstiftende Bedeutung von Leistung in den Blick. Die von uns diskutierten betrieblichen Leistungssteuerungssysteme betreffen hingegen die Dimension der sozialen Anerkennung. Sie stellen *Bewährungsproben* (Boltanski/Chiapello 2003) dar im Hinblick auf die Herstellung einer Wertigkeitsordnung. Sofern die für eine spezifische Bewährungsprobe gültigen Regeln eingehalten werden, stellt die Prüfung nicht nur eine Beurteilung der relativen Wertigkeit der Akteure her, sondern legitimiert die so entstandene Ordnung zugleich als gerecht. Die Legitimität der Sortierung von Mitarbeitenden in „low performer“, „high performer“ und alle Schattierungen zwischen diesen beiden Polen steht im betrieblichen Alltag nicht zur Debatte. Angezweifelt werden kann die Einstufung einer Mitarbeiterin im Einzelfall, nicht jedoch der Sinn von Leistungsmessung oder die Verknüpfung von Leistung und Belohnung an sich, denn diese haben den Status von unhinterfragbarem Hintergrundwissen erlangt.

Beschäftigungsprogramme für Arbeitslose verfehlen beide Dimensionen von Bewährung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können nur in den seltensten Fällen einen überzeugenden Sinn in ihrer Arbeit im Programm erkennen. Insofern die Beschäftigung keine sozial anerkannte Leistung ist, kann die Programmteilnahme keine Bewährungsprobe im Sinne einer Wertigkeitsprüfung sein, bei der die Akteure „zeigen, wozu sie fähig sind – und in einem tieferen Sinn – wer sie überhaupt sind“ (Boltanski/Chiapello 2003, S. 72). Die Arbeitslosen können im Rahmen des Programms nicht zum Ausdruck bringen, welche spezifischen Leistungen sie im Unterschied zu anderen Wettbewerbsteilnehmern im Arbeitsmarkt vorweisen können. Sie bewähren sich gleichsam nur ex negativo, indem sie beweisen, dass sie im Prinzip noch als Arbeitskraft verwendbar sind und nicht völlig vom Arbeitsmarkt disqualifiziert sind. Indem hier, wie gezeigt, nur Präsenz zählt und nicht die differenzierende Beurteilung der individu-

ellen Leistung – wie fraglich auch immer diese sein mag –, bedienen sich die Programme einer gleichsam anachronistischen Maßeinheit. Die reine Arbeitszeit als Maß für Leistung ist im ersten Arbeitsmarkt weitgehend durch differenziertere Formen individueller Beurteilungen ersetzt worden. Auch in dieser Hinsicht besteht eine Kluft zwischen der simulierten und der „realen“ Arbeitswelt. Beschäftigungsprogramme stellen gewissermaßen sozialstaatlich organisierte Spielorte für die *Leistungsinszenierung* von Menschen dar, die von der Vorderbühne des ersten auf die Hinterbühne des zweiten Arbeitsmarkts verwiesen worden sind. Diese Inszenierung erreicht indes das angepeilte Publikum der potenziellen Arbeitgeber nicht, denn das Geschehen auf der Hinterbühne wird nicht nach den gleichen Maßstäben gemessen wie auf der Vorderbühne. Die Teilnahme an einem wirtschaftlichen Schattenboxen weist die Betroffenen zwar als „gute“ und brauchbare Arbeitslose aus, welche die Arbeit nicht scheuen, steigert aber ihren Marktwert nicht. Indem die Teilnahme eine *untere Grenze der Funktionsfähigkeit* markiert (die Einhaltung einer Tagesstruktur), bringt sie im Gegenteil das Risiko der Stigmatisierung mit sich. Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Beschäftigungsprogrammen erscheinen insofern als „Versager“, als sie im ersten Arbeitsmarkt gescheitert sind und es nicht aus eigener Kraft schaffen, eine neue Stelle zu finden.

Als Bewährungsprobe fungieren Beschäftigungsprogramme in anderer Hinsicht: Sie stellen im Kontext einer zunehmenden Infragestellung des Sozialstaats einen *Test der Arbeitswilligkeit* dar. Eigentlich impliziert das Versicherungsprinzip, das der Arbeitslosenunterstützung zugrunde liegt, einen unveräußerlichen Rechtsanspruch auf definierte Leistungen, den sich die versicherte Person durch ihre früheren Beitragszahlungen erworben hat. Indem die Arbeitslosenversicherung ihre Zahlung an konformes Verhalten knüpft und die Versicherten unter Androhung von finanziellen Sanktionen zur Teilnahme an Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zwingt, wird das Versicherungsprinzip ausgehöhlt.

Die Welten der Beschäftigungsprogramme und die der Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts überschneiden sich in einem Punkt: im absoluten *Primat des Selbstmarketing*. Die Kunst, sich selbst zu verkaufen, wird zu einer zusätzlichen Anforderung, die den Zugang zum Arbeitsmarkt und das Überleben darin reguliert. Arbeitslosen wird in erster Linie beigebracht, ihre Fähigkeiten sowie ihre berufliche und private Biographie marktgerecht zu verpacken: Nur wem es gelingt, sich als attraktives Produkt darzustellen, darf darauf hoffen, als „beschäftigungsfähig“ klassiert zu werden und Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten. Diejenigen, die eine Stelle haben, stehen zunehmend vor der Aufgabe, ihre tägliche Arbeit als persönliche und besondere Leistung zu verkaufen, um ihre Position zu erhalten oder zu verbessern. So gesehen ist die Kunst des Selbstmarketing zum eigentlich zentralen Kriterium für Beschäftigungsfähigkeit und Leistung geworden.

Die Fähigkeit, sich selbst als Produkt zu verstehen und darzustellen, wird durch Technologien des Selbst (Foucault 1988) wie die beschriebenen Mitarbeiterengespräche in Unternehmen und Formen der „Bewerbungsunterstützung“ in Arbeitslosenprogrammen systematisch konditioniert. Das Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsgespräch, das Bewerbungsrollenspiel und die Beratung sind strukturell der Institution der Beichte verwandt (vgl. Hahn 2000). Das Subjekt, das diesen Prozeduren unterworfen wird, ist zur Erforschung seiner selbst aufgefordert: persönliche berufliche Ziele zu entwerfen, die eigene Leistung einzuschätzen, Fehler und Schwächen einzugestehen und Strategien zur Besserung der eigenen Person zu planen. Die Themen und Fragen dieser säkularisierten Formen der Beichte vermitteln dem Individuum „Karten für seine Seelenlandschaft“ (ebd., S. 207) und zeigen ihm, welche Aspekte seines Selbst es zu analysieren und zu formen hat. Darüber hinaus transportieren sie vor allem eine Botschaft: die „*gnadenlose Verantwortung für das eigene Schicksal*“ (Bude 1998, S. 367). Der Rekurs auf Leistung verschleiert strukturelle Transformationen der Arbeitswelt wie die in unseren Untersuchungsbetrieben beobachtete Auslagerung von Unternehmensteilen, den schleichenden Stellenabbau im Zuge von Kostensenkungsprogrammen oder die Umschichtungen im Anforderungs- und Qualifikationsprofil der Belegschaft. Solche Entwicklungen werden nicht als struktureller Wandel sichtbar, weil sie im Einzelfall mit individuellen Leistungsdefiziten begründet werden können: Die Kassiererin wird nicht entlassen, weil das Budget ihrer Filiale eine Reduktion der Lohnkosten vorsieht, sondern weil sie zu langsam ist. Mit dem Verlust von Stelle und Einkommen wird ihr zusätzlich noch die persönliche Kränkung als „Versagerin“ zugemutet. Auch Arbeitslosen werden strukturelle Ursachen für Arbeitslosigkeit nicht als mildernde Umstände zugestanden. Wenn ein 59-jähriger Mann, der aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr voll arbeitsfähig ist, auch nach mehr als 200 Bewerbungen keine Teilstelle in einer Krisenbranche finden kann, darf er sich nicht damit trösten, sich die Arbeitslosigkeit mit unpersönlichen Faktoren zu erklären. Vielmehr wird ihm bedeutet, er präsentiere sich nicht geschickt genug, und er wird dazu angehalten, seine Bewerbungsunterlagen wieder und wieder zu überarbeiten. Wer keine Stelle findet, hat sich die Schuld am Misserfolg selbst zuzuschreiben – er oder sie versteht es eben nicht, sich zu verkaufen. Beschäftigungsfähigkeit wird mit dem effektiven Erfolg der Stellensuche gleichgesetzt, im Umkehrschluss sind diejenigen, die keine Stelle finden, nicht arbeitsmarkttauglich. Dergestalt bleibt zu jeder Zeit sicher gestellt, dass die Schuld an fehlender Beschäftigung immer zuerst auf die Seite der Individuen verschoben wird und allfällige Ansprüche an die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik sich möglichst auf die weitere Konditionierung von Unterstützung beziehen können. „Leistung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“ gerinnen so durchwegs zu einer ambivalenten Selbstver-

antwortung, die den Einzelnen zu einer prinzipiell endlosen Selbstverbesserung zwecks Bewährung in der Arbeitsgesellschaft verpflichtet.

Literatur

- Boltanski, L.; Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz
- Bröckling, U. (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung in Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, U.; Kramann, S.; Lemke, Th. (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/M., S. 131-167
- Bude, H. (1998): Die Überflüssigen als transversale Kategorie. In: Berger, P. A.; Vester, M. (Hg.): Alte Ungleichheiten, neue Spaltungen. Opladen, S. 363-382
- Burchell, G.; Gordon, C.; Miller, P. (Hg.) (1991): The Foucault Effect. Studies in Governmentality. Chicago
- Esping-Andersen, G. (1999): Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford
- Foucault, M. (1988): Technologies of the Self. Amherst
- Gallie, D.; Paugam, S.; Jacobs, S. (2003): Unemployment, Poverty and Social Isolation. Is There a Vicious Circle of Social Exclusion? In: European Societies, Jg. 5/Heft 1, S. 3-32
- Goffman, E. (1952): On Cooling the Mark Out. Some Aspects of Adaptation to Failure. In: Psychiatry, Jg. 15/Heft 4, S. 451-463
- Hahn, A. (2000): Zur Soziologie der Beichte und anderer Formen institutionalisierter Bekenntnisse: Selbstthematization und Zivilisationsprozess. In: Ders.: Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Aufsätze zur Kulturosoziologie. Frankfurt/M., S. 197-236
- Holland, D.; Quinn, N. (Hg., 1987): Cultural Models in Language and Thought. Cambridge
- Kronauer, M.; Vogel, B.; Gerlach, F. (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik der Ausgrenzung. Frankfurt/M.
- Lessenich, S. (2003): Der Arme in der Aktivgesellschaft – zum sozialen Sinn des „Förderns und Forderns“. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 214-220
- Maeder, C.; Nadai, E. (2007): Sonderfall und Sonderwissen: Die Durchsetzung amerikanischer Managementmodelle in der Schweizer Arbeitswelt. In: Imhof, K.; Eberle, T. (Hg.): Sonderfall Schweiz. Zürich, S. 252-262
- Magnin, C. (2005): Beratung und Kontrolle. Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit. Zürich
- Minssen, H. (Hg., 2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin
- Nadai, E. (2007): Cooling out. Zur Aussortierung von „Leistungsschwachen“. In: Ami, C.; Glauser, A.; Müller, C. et al. (Hg.): Der Eigensinn des Materials. Erkundungen in der sozialen Wirklichkeit. Frankfurt/M., Basel (im Erscheinen)
- Nadai, E. (2006): Auf Bewährung. Aktivierung in Sozialhilfe und Arbeitslosenversicherung. In: Sozialer Sinn, Jg. 7/Heft 1, S. 61-77
- Nadai, E.; Maeder, C. (2006): The Promises and Ravages of Performance. Enforcing the Entrepreneurial Self in Welfare and Economy. Olten, Kreuzlingen (http://www.nfp51.ch/files/NFP51_PromisesRavages.pdf)
- Neckel, S.; Dröge, K. (2002): Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft. In: Honneth, A. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/M., New York, S. 93-116
- Neckel, S.; Dröge, K.; Somm, I. (2004): Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde. In: Berger, P. A.; Schmidt, V. (Hg.): Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung. Wiesbaden, S. 137-164
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Oevermann, U. (2001): Die Krise der Arbeitsgesellschaft und das Bewährungsproblem des modernen Subjekts. In: Becker, R.; Franzmann, A.; Jansen, A.; Liebermann, S. (Hg.): Eigeninteresse und Gemeinwohlbindung. Kulturspezifische Ausformungen in den USA und Deutschland. Konstanz, S. 19-38
- Offe, C. (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen „Leistungsgesellschaft“. Frankfurt/M., Köln
- Oschmiansky, F.; Schmid, G.; Kull, S. (2003): Faule Arbeitslose? Politische Konjunktoren und Strukturprobleme der Missbrauchsdebatte. In: Leviathan, Jg. 31/Heft 1, S. 543-557
- Strauss, A. (1978). Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order. San Francisco
- Uske, H. (2000): „Sozialschmarotzer“ und „Versager“. Missachtung und Anerkennung in Diskursen über Massenarbeitslosigkeit. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 169-192
- Vogel, B. (2004): Der Nachmittag des Wohlfahrtsstaats. Zur politischen Ordnung gesellschaftlicher Ungleichheit. In: Mittelweg 36, Jg. 13/Heft 4, S. 36-55

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung

Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

89

Kai Dröge
Kira Marrs
Wolfgang Menz (Hg.)

Rückkehr der Leistungsfrage

Leistung in Arbeit, Unternehmen
und Gesellschaft

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8360-8689-9

© Copyright 2008 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Rückkehr der Leistungsfrage Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft – zur Einleitung <i>Kai Dröge, Kira Marrs, Wolfgang Menz</i>	7
DAS GESELLSCHAFTLICHE LEISTUNGSPRINZIP IM UMBRUCH	
Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel <i>Stephan Voswinkel, Hermann Kocyba</i>	21
Das umkämpfte Leistungsprinzip Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit <i>Sighard Neckel, Kai Dröge, Irene Somm</i>	41
ZENTRALE DIMENSIONEN BETRIEBLICHER LEISTUNGSPOLITIK	
Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive <i>Andreas Boes, Anja Bultemeier</i>	59
„Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren“ Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren? <i>Wolfgang Menz</i>	91
Die ‚Leistung‘ des Geschlechts Zur sozialen Praxis von Geschlechterdifferenzierung und Leistungsbewertung in Organisationen <i>Sylvia Wilz</i>	123
LEISTUNG JENSEITS DES NORMALARBEITSVERHÄLTNISSSES	
Berufskarrieren Hochqualifizierter: on the road to nowhere? <i>Uwe Vormbusch, Peter Kels</i>	137

Zeit für einen Perspektivenwechsel?

Leistungssteuerung jenseits von Betrieb und „Normalarbeitsverhältnis“

Kira Marrs

161

Messen, klassieren, sortieren

Zur Konstruktion von „Leistung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“ in Unternehmen und Arbeitslosenprogrammen

Eva Nadai, Christoph Maeder

177

INTERESSENREGULIERUNG UNTER VERÄNDERUNGSDRUCK**Arbeitszeit- und Leistungsregulierung**

Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte

Thomas Haipeter

199

Globalisierung, Leistung, Co-Management

Zur konzeptionellen Neubestimmung von betrieblicher Interessenvertretung

Stefanie Hürtgen

221

Autorinnen und Autoren

238

Rückkehr der Leistungsfrage

Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft – zur Einleitung

Kai Dröge, Kira Marrs, Wolfgang Menz

Das Leistungsprinzip ist eine Fundamentalnorm unserer Gesellschaft. Nicht die soziale Herkunft, die Hautfarbe oder das Geschlecht, sondern allein individuelle Leistungen sollen darüber entscheiden, welches Ansehen, welchen Einfluss und welchen materiellen Wohlstand eine Person erringen kann. Doch so fundamental diese Norm ist, so konfliktbehaftet war und ist sie auch stets. Diese Konflikte reichen von einer grundsätzlichen Kritik an den Idealen der Leistungsgesellschaft über die Frage des Verhältnisses der Leistungsgerechtigkeit zu anderen normativen Prinzipien bis hin zu immer wiederkehrenden Deutungskämpfen darüber, welche menschlichen Tätigkeiten oder Produkte gesellschaftlich als Leistungen gelten und damit zu einer Quelle sozialer Wertschätzung werden sollen.

Ihren bisherigen Höhepunkt erreichte die Debatte um das Leistungsprinzip in den 1970er Jahren. Die studentische Protestkultur hatte die überkommenen Lebensstilmuster mitsamt der darin eingebetteten Leistungsethik radikal in Frage gestellt. Aber auch über dieses Milieu hinaus zeichnete sich ein gesellschaftlicher Wertewandel ab, in dem nicht wenige damalige Kommentatoren einen grundlegenden Bruch mit den Tugenden des bürgerlichen Arbeitsethos sahen (vgl. Bell 1991 [zuerst 1976]; Sontheimer 1977; Noelle-Neumann 1978). Die Abkehr von traditionellen Pflichtwerten und die Hinwendung zum Selbstverwirklichungsideal könnten, so die Befürchtung, schließlich in einen ungezügelden Hedonismus münden und der Leistungsgesellschaft ihre sozialmoralischen Grundlagen entziehen.

Aus Sicht einer kritischen Soziologie wurde hingegen vor allem der ideologische Charakter des Leistungsprinzips problematisiert. Claus Offe (1970) etwa argumentierte in seiner damals viel diskutierten Studie „Leistungsprinzip und industrielle Arbeit“, dass die kapitalistische Statusordnung längst nicht mehr konkrete Leistungsbeiträge, sondern vor allem normativen Konformismus prämiere. Pierre Bourdieu und Jean Claude Passeron (1971) demaskierten die „Illusion der Chancengleichheit“ im Bildungswesen und zeigten, wie dort unter der Oberfläche scheinbarer Leistungsgerechtigkeit Mechanismen wirksam sind, die faktisch einer Reproduktion der Oberschicht den Weg bereiteten.

Auch in der Industrie- und Arbeitssoziologie konzentrierten sich viele maßgebliche Arbeiten zur betrieblichen Leistungs politik in den 1970er Jahren. Von besonderer Relevanz waren hier die umfassenden Studien von Lutz (1975) zur „Krise des Lohnanreizes“ sowie die historisch-theoretische Untersuchung „Die