

Franz Schultheis

Employability

Zur Kritik des managerialen Menschenbildes am Schnittpunkt soziologischer und ärztlicher Perspektiven

Bietet sich dem Soziologen die Möglichkeit zum Gedankenaustausch mit Ärzten, so kommt er nicht umhin, immer wieder aufs Neue festzustellen, wie viele Wahlverwandtschaften sich im Blick auf Mensch und Gesellschaft und der Diagnose zeitgenössischer Fragen und Probleme ergeben. Arzt und Soziologe haben ja auch dieselben «Klienten» – Patienten in der Praxis, Probanden im Forschungsfeld – und über diese Gesprächspartner Zugang zu den kleinen und grossen Sorgen und Nöten, die ihre Zeitgenossen bewegen. Soziologie ist, neben ihrer grundlagenwissenschaftlichen Orientierung an fundamentalen Fragen des Typs «Wie ist Gesellschaft möglich?», «Was hält sie zusammen?», auch eine «Krisenwissenschaft» und widmet sich nicht zuletzt der Analyse von gesellschaftlichen Widersprüchen, Brüchen und Dysfunktionen, die man in der ärztlichen Sprache durchaus auch als «Pathologien» bezeichnen könnte; Pathologien, die mit oft leidvollen Erfahrungen der davon betroffenen Mitmenschen einhergehen. Wie der Arzt in seiner Praxis, dem der Patient sein «Herz ausschüttet» und oft sehr Intimes anvertraut, dringt auch der Soziologe bei seinen Forschungen tief in die Persönlichkeitssphäre seiner Probanden ein und muss dabei ähnliche ethische Grundregeln wahren wie der Mediziner gegenüber seinen Patienten. Diese Regeln wurden in Spinozas Philosophie kurz und bündig auf den Nenner gebracht: nicht verachten, nicht bemitleiden, sondern verstehen!

Zu Arzt oder Soziologen geht man nicht, um sie mit Erzählungen über Nöte, Missgeschicke und Probleme zu unterhalten oder zu amüsieren und dann mit ein paar oberflächlichen oder gar ironischen Bemerkungen auf den Heimweg geschickt zu werden. Man wendet sich an sie, um Gehör und Aufmerksamkeit zu finden, das Gefühl zu bekommen, dass man ernst genommen wird und dass die vorgetragenen Sorgen, die einem das Leben schwer machen und die man oft mit niemand Anderem teilen kann, hier zumindest mitgeteilt werden können, ohne dass man zum Schaden auch noch den Hohn bekommt. Die dem Arzt und Soziologen vorgetragenen Nöte und Leiden scheinen auf den ersten Blick besehen von je ganz anderer Natur. Im Austausch über ihre alltäglichen Berufserfahrungen merken sie dann aber sehr schnell, wie eng ihre fachspezifischen Problemlagen miteinander verzahnt sind. Ärztliche Diagnosen sind immer auch mit Symptomen gesellschaftlicher Verhältnisse und subjektivem Leiden an sozialen Realitäten befasst, wie im Folgenden am Beispiel der heutigen Arbeitswelt illustriert werden soll.

Im Mahlstrom der schönen neuen Arbeitswelt

Wir leben seit einigen Jahrzehnten in einer Epoche massiver wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Umbrüche. Natürlich gibt es keine statischen Gesellschaftsformen ohne Transformationen und Wandel. Die enorme Beschleunigung, die sozialer Wandel und die Revolutionierung aller Lebensbedingungen und -verhältnisse unserer zeitgenössischen kapitalistischen Gesellschaften erfährt, ist jedoch einzigartig. Dieser rapide Wandel schlägt sich nieder in einer Vielzahl an Brüchen und Unvereinbarkeiten zwischen den vom Menschen im Prozess der Sozialisation sprichwörtlich «einverleibten» gesellschaftlichen Strukturen (dem Ensemble an Denkschemata, moralischen Standards und Verhaltensgewohnheiten,

das Pierre Bourdieu als «Habitus» bezeichnet) und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das heisst: Die erworbenen und inkorporierten Haltungen und Gewohnheiten ändern sich nicht mit der gleichen Geschwindigkeit wie die äusseren Umstände. Dadurch kommt es zu einem Phänomen der gesellschaftlichen Desorientierung, das der Soziologe als «Anomie» bezeichnet. Es geht hier um Mangel an normativen Anhaltspunkten und Orientierungen, an denen man seine Erwartungen und Handlungen

Das Managerimage des Arztes

Professor F. Schultheis, Soziologe an der Universität St. Gallen, war am 2. Februar 2012 als Vortragender zur Journée de l'IUMG in Yverdon geladen. Wir freuen uns, unseren Lesern einen wichtigen Artikel zu präsentieren, den er für Primary-Care verfasst hat und der eine Zusammenfassung der Präsentation vor unseren Westschweizer Kollegen beinhaltet.

Anhand seiner Lektüre werden Sie die Lage von vielen Ihrer Patienten nachvollziehen können, die mit einem immer stärker wettbewerbsbestimmten Arbeitsmarkt konfrontiert sind, auf dem sie sich allein der Evaluierung, dem bewaffneten Arm des Managements, stellen müssen.

Auch wir als Ärzte sind dem Neoliberalismus mit seiner neuen Sprache ausgesetzt: Leistung, Qualität, Managed-Care, Polyvalenz, usw.

Santésuisse hat einigen von uns mit ihren Machenschaften bereits gezeigt, wie es sich anfühlt, gegenüber einer sinnlosen Bürokratie allein dazustehen und seine Arbeitsmarktfähigkeit als Arzt verteidigen zu müssen. Mit dem neuen Managed-Care-Gesetz steht dem Vertragsdenken eine Blütezeit bevor. Und wer Vertrag sagt, muss auch Evaluierung sagen [1]: Wie bei einem Kaufvertrag für einen Staubsauger soll zukünftig das Ergebnis unserer Arbeit beurteilt werden: Ein Staubsauger muss staubsaugen und ein Arzt dafür sorgen, dass der HbA1c-Wert des Patienten reduziert wird. Ist dies nicht der Fall, wird das Gerät ausgetauscht: So steht es im Vertrag. Diese Form der Evaluierung führt demzufolge zur Austauschbarkeit [1] des Arztes und zum Verlust der Kontinuität seiner persönlichen Beziehung zu den Patienten. Fortan wird nur noch die Krankenakte beständig sein. Damit Sie mich recht verstehen, ich möchte hier nicht die Wichtigkeit der Evaluierung unserer Tätigkeit in Abrede stellen. Es geht mir darum, die «Neo-Evaluierung» [2] zu kritisieren, die «hauptsächlich auf der Überprüfung von Verfahren ... und nicht auf der Beurteilung der Relevanz oder Nützlichkeit beruht ...» [2], die eine Waffe des Managements ist und mit Hilfe derer mögliche Auswege nach dem Motto Margaret Thatchers, TINA (There Is No Alternative), versperrt werden. Die erste Alternative ist der Gedanke [2] und F. Schultheis regt uns zum Nachdenken an. Vielen Dank dafür!

Daniel Widmer

1 Miller J-A, Milner J-C. Voulez-vous être évalué? Paris: Grasset; 2004.

2 Gori R. La dignité de penser. Paris: LLL; 2011.

Tabelle 1

Survivor sickness: Facetten.

Verlust des Vertrauens in den Arbeitgeber / die Vorgesetzten
Steigende Verunsicherung bei den Angestellten / gesellschaftliche Desorientierung
Wahrnehmung einer erhöhten Gefahr des Arbeitsplatzverlustes und Angst vor drohenden Entlassungen sowie allgemeine Zukunftsangst
Von den Nahestehenden geteilte Ängste, die sich wechselseitig verstärken können
Erleben/Erleiden von Karrierebrüchen
Gefühl des Kontrollverlustes über die eigene Arbeits- und Lebenssituation, Ohnmachtsgefühl
Erhöhte Mobilitätsanforderungen
Verschärfung des Leistungsdrucks, der von Unternehmen mit dem Hinweis auf weitere notwendige Personalreduktionen geschürt wird
Erhöhter Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeitern, verbunden mit Entsolidarisierung im Zeichen des «survival of the fittest»
Zunahme von Mobbing im Überlebenskampf aller gegen alle
Generalisierte Vorsicht (Unterlassung berechtigter Krankheitsmeldungen aus Furcht, nicht genügend als «leistungsfähig» (tough) zu gelten
Zunahme von Erkrankungen infolge von Verdichtung, Effizienzsteigerung und Subjektivierung von Arbeit
Verdichtung verschiedener Symptome der Überlastung zum Syndrom des Burnout
Suizid als letzter «Ausweg» und Extremfall

gen mit einiger Verlässlichkeit ausrichten kann, die zeigen, wo «Nord» und wo «Süd» ist, was als richtig und was als falsch zu gelten hat.

In der Regel verwendet man den Begriff Desorientierung zur Beschreibung eines Krankheitsbildes: der mangelnden Kompetenz des «Sich-zurecht-Findens» in der Wirklichkeit, in Raum und Zeit, einem Verlust an Fähigkeiten der Selbststeuerung, welchen man auf unterschiedliche pathologische Symptome wie Altersdemenz oder psychische Defekte zurückführt. Dies ist die Domäne des Arztes,

der mittels seiner diagnostischen Fähigkeiten diese Form von Pathologie und ihre Ursachen zu identifizieren und nach Möglichkeiten ihrer Behebung oder zumindest Linderung zu suchen hat.

Diese medizinische Anamnese von Desorientierung findet ein Gegenstück auf Seiten der Soziologie, wo Formen der kollektiven Desorientierung und ihre Konsequenzen di-

agnostiziert werden. Dieses Mal jedoch geht es nicht um individuelle Krankheitsbilder, sondern um Formen gesellschaftlicher Leiden bzw. Leiden gesellschaftlichen Ursprungs. So zeigte der Gründervater der modernen Soziologie, Emile Durkheim, bereits in seiner berühmten Selbstmordstudie aus dem Jahre 1897 auf, wie es in Zeiten rascher Veränderungen der Lebensumstände, sei es im Krieg oder bei der Wiederkehr des Friedens, sei es im Wirtschaftsabschwung, sei es beim raschen Aufschwung, der schnellen Verschlechterung oder raschen Verbesserung des Lebensstandards empirisch für unterschiedlichste Länder nachweisbar zu einer deutlichen Erhöhungen der Selbstmordraten kommt.

Heute besteht bei allen Experten der Sozial-, Wirtschafts- und Humanwissenschaften ein ausgeprägter Konsens darüber, dass

Der in einem langwierigen historischen Durchsetzungsprozess errungene Arbeitnehmer-Status wird zunehmend prekär



Foto: Imagez / Dreamstime.com

insbesondere die zeitgenössische Arbeitswelt einem rapiden und tiefgehenden Wandel unterliegt, der nicht nur viele konkrete Arbeitsprozesse als solche radikal verändert, sondern auch die Möglichkeiten der Lebensgestaltung und der alltäglichen Lebensführung insgesamt. Prozesse der Flexibilisierung und Prekarisierung, der Subjektivierung und Entgrenzung sind hierbei eng miteinander verflochten. Herkömmlicherweise als atypisch qualifizierte Arbeitsverhältnisse und -bedingungen werden zunehmend typisch und der in einem langwierigen historischen Durchsetzungsprozess errungene Arbeitnehmer-Status wird zunehmend prekär. Dies soll nachfolgend anhand einiger allgemeiner Entwicklungstendenzen der zeitgenössischen Arbeitswelt illustriert werden. Dabei muss gleich betont werden, dass diese Tendenzen nicht an allen Orten zeitgleich und in gleicher Stärke zur Geltung kommen; die Situation der Schweiz lässt durch ihre privilegierte Situation diese Thesen nicht so plausibel wirken wie die Situation Spaniens, Frankreichs oder Italiens.

Wandlungstendenzen unserer aktuellen Arbeitswelten

Welche Wandlungstendenzen unserer aktuellen Arbeitswelten lassen sich also identifizieren?

Hierzu zählen u.a.:

- die Verknappung von Arbeit und der wachsenden Konkurrenz um dieses zunehmend knappe «Gut»;
- eine zunehmend tiefe gesellschaftliche Spaltung zwischen jenen, die (noch) über mehr oder minder gesicherte, qualifizierte und angemessen entlohnte Arbeitsplätze verfügen und sozialversicherungsrechtlich abgesichert sind, und jenen, die hier davon ausgeschlossen sind und dies oft dauerhaft bleiben;
- eine Durchsetzung von zuvor als «atypisch» angesehenen Arbeiten bzw. Jobs, schlecht bezahlt, ohne nennenswerte soziale Sicherung, unqualifiziert bzw. disqualifiziert für diejenigen, die diese Funktionen trotz oft gegebener schulischer und/oder beruflicher Qualifikation mangels Alternativen anzunehmen gezwungen sind;
- die immer häufiger zu beobachtende Bastel-Erwerbsarbeit, bei der Menschen oft mehrere solcher «Junk-Jobs» oder «Mc-Jobs» kombinieren müssen, um das Lebensnotwendige erwerben zu können;
- die Zunahme an befristeten Arbeitsverhältnissen, insbesondere Zeitarbeit, mit extrem geringer sozialer Sicherung;
- die durch Out-placement und Out-sourcing zwecks Einsparung von Lohnnebenkosten geschaffene Scheinselbstständigkeit einer zunehmenden Zahl an Arbeitskraftunternehmern;

- eine zunehmende Zahl an Arbeitnehmern in nicht frei gewählten Teilzeitarbeitsverhältnissen;
- die Spaltung der Arbeitnehmerschaft konkreter Unternehmen entlang der Scheidelinie Stammaarbeiter-Zeitarbeiter;
- das rapide Anwachsen einer als Working poor klassifizierten Erwerbspopulation am Rande der offiziellen Armutsgrenze;
- eine zunehmende «Inflation» von Bildungstiteln, für die junge Leute beim Einstieg ins Erwerbsleben heute deutlich geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhalten als eine Generation zuvor;
- vielfältige Formen der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen unter den oben skizzierten Bedingungen wachsender Konkurrenz (zunehmender Zeitdruck, körperliche Belastung, unregelmässige Arbeitsbedingungen und deren Konsequenzen für die alltägliche Lebensführung der Betroffenen bis hinein ins Privatleben, etc.).

Wie sind wir dahin gekommen?

In was für einer Gesellschaft leben wir heute eigentlich und welche Formen «innerer und äusserer Lebensschicksale» (Weber) des zeitgenössischen Individuums werden durch sie gefördert und gefordert? Lassen sich diese Veränderungen einfach, wie so oft gebräuchlich, auf exogene Faktoren wie die unter dem Pauschalkonzept «Globalisierung» zusammengefassten Prozesse zunehmender internationaler Konkurrenz zurückführen? Lassen sie sich auf diesem Weg bequem als unausweichliche Kollateralschäden von globalen Transformationen erklären und rechtfertigen?

Oder handelt es sich ganz im Gegenteil um eine dem zeitgenössischen Kapitalismus innewohnende Dynamik hin zu einer Radikalisierung der Marktvergesellschaftung und Ökonomisierung aller Lebensverhältnisse, wie auch zu einer grundlegenden Veränderung der normativen Anforderungen an den Arbeitnehmer bzw. – um es zeitgemäss auszudrücken – an das Humankapital?

Luc Boltanski und Eve Chiapello (2000) haben anhand einer Langfristanalyse von Managementdiskursen der letzten Jahrzehnte Schlüsselbegriffe zur idealtypischen Beschreibung dieses normativen Anforderungsprofils eines marktgerechten Arbeitnehmers identifiziert.

Dazu zählen in alphabetischer Reihenfolge: Autonomie, Employability, flexible Einsatzfähigkeit, Impulse geben können, innovatorisch sein, Kommunikationsfähigkeit, Kompromissfähigkeit, Kreativität, lebenslanges Lernen, andere mitreissen können, Mobilität, Plurikompetenz, Projektmanagement, Risikobereitschaft, Selbstevaluation, Selbstmanagement, Selbstsicherheit, soziales Kapital schöpfen, Spontaneität, Verfügbarkeit, Vermittlerfunktion, Vernetzung, Vielfalt der verfolgten Projekte, visionär sein ...

Aber was für ein Menschen- und Gesellschaftsbild wird eigentlich hier propagiert? Was versteckt sich hinter diesen Begriffen? Und will der Gebrauch «cooler» englischsprachiger Ausdrücke die bittere Pille nicht einfach in Zuckerguss verkapseln?

Dieser Frage möchten wir exemplarisch anhand des Schlüsselkonzeptes «employability» nachgehen und aufzeigen, dass die Konzepte des kapitalistischen Newspeak ähnlich einem «Trojanischen Pferd» sehr bedenkliche, um nicht zu sagen «gefährliche» Inhalte wohlkaschiert transportieren.

Employability: Leitkonzept des Neuen Geistes des Kapitalismus

Das Konzept Employability ist in Deutsch umschreibbar als die Fähigkeit, auf dem Markt Nachfrage nach der eigenen Arbeitskraft zu wecken bzw. marktfähig und -gänglich zu sein. Es setzte Mitte der



Foto: Olivér Svéd

90er Jahre zu einem weltweiten Siegeszug als Schlüsselbegriff einer globalisierten Vulgata neoliberaler Management-Sprache und Leitmotiv eines neuen kapitalistischen Geistes an. Es hinterliess immer breitere Spuren und Konsequenzen auf allen Ebenen wirtschaftlichen Handelns, von betrieblicher Personalpolitik über nationale Arbeitsmarktpolitik bis hin zu gesamteuropäischen Beschäftigungsprogrammen wie etwa im sog. Lissabonner Vertrag ratifiziert. Kaum ein anderes Konzept der zeitgenössischen Wirtschaftssprache enthält in vergleichbar konzentrierter Form eine so umfassende, vielschichtige und folgenreiche Definition moderner kapitalistischer Erwerbsarbeit. Diese stand von Beginn an in radikalem Widerspruch zu der bis dahin in den wohlfahrtsstaatlich verfassten und nach «fordistischen» Prinzipien regulierten «sozialen Marktwirtschaften» und ihrem Anspruch, allen Gesellschaftsmitgliedern soziale Teilhabe (social citizenship) als ein grundlegendes Menschenrecht zu gewähren.

Ein solch universeller Rechtsanspruch wurde im Übrigen bereits zur Zeit der französischen Revolution formuliert, wo es hierzu knapp und bündig hiess: «Tout homme a droit à sa subsistance par le travail» (Loi du 19 mars 1793). Auch auf dem Wege in die «Soziale Marktwirtschaft» wurde diese Idee eines Grundrechts auf Arbeit weiter gepflegt und systematisiert. Die heute so selbstverständlich daher kommende Idee der Employability erscheint mit der sich gerade nach Ende des 2. Weltkrieges ausbildenden paternalistischen Wirtschaftsethik so völlig unvereinbar, weil hier das Interesse und Wohl der Arbeitnehmer als zentraler «Stakeholder» vorrangig gegenüber den Renditeinteressen von Shareholdern bei wichtigen Unternehmensentscheidungen in die Waagschale geworfen wurde.

Mit dem überraschend schnellen Siegeszug des Konzepts Employability ab Mitte der 1990er Jahre und seinem breiten Fächer an weitreichenden unterschweligen Implikationen verkehrt sich diese Sicht der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die Integration der Gesellschaftsmitglieder in Arbeitsmarkt und Erwerbsleben total. Nicht das Individuum hat Anrecht auf eine Erwerbsarbeit, sondern vielmehr muss es unter Beweis stellen, dass es diese verdient. Dieser Beweis ist dadurch zu erbringen, dass es sein Arbeitsvermögen bzw. Humankapital zu Markte trägt und durch die Gene-

Nicht das Individuum hat Anrecht auf eine Erwerbsarbeit, sondern vielmehr muss es unter Beweis stellen, dass es diese verdient

rierung von Nachfrage dessen Attraktivität unter Beweis stellt. Diese Beweisführung erfolgt aber nicht einfach nur beim Eintritt in eine vermeintlich lebenslange Anstellung und berufliche Laufbahn, sondern gilt punktuell für zeitlich befristete und mit dem Käufer seiner Arbeitskraft ausgehandelte Projekte, nach deren Abschluss von beiden Seiten evaluiert wird, ob beide Vertragspartner mit den Konditionen und Erträgen zufrieden sein können.

Beide Seiten scheinen hier auf Augenhöhe und gleichberechtigt wie zwei Unternehmer zu verhandeln, wobei der Arbeitnehmer jetzt als «Arbeitskraftunternehmer» bzw. «Entrepreneur» seines eigenen Humankapitals erscheint. Dass es sich hierbei um eine Fiktion handelt, war schon klassischen Autoren wie Marx und Weber klar, die immer wieder darauf hinwiesen, dass derjenige, der gezwungen ist, seine Arbeitskraft zu verkaufen, um zu (über-)leben, doch nur über geringe Verhandlungsspielräume verfügt.

Die mit der Durchsetzung der Employability-Philosophie einhergehende stillschweigende «Revolution» des in den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg vorherrschenden Welt- und Menschenbildes lässt sich als radikale Individualisierung bzw. Privatisierung eines öffentlichen Gutes, der kollektiven Daseinsvorsorge, interpretieren. Stand der sorgende Staat bis dahin als Garant universeller sozialer Teilhaberechte im Schnittpunkt der Arbeitsbeziehungen, so zieht er sich nun aus seinen regulierenden Funktionen bei der Durchsetzung der «sozialen Verantwortung des Eigentums» mehr und mehr zurück; er überlässt das Feld der Erwerbsarbeit immer weitgehender der «unsichtbaren Hand des Marktes». Diese nachhaltige Deregulierung bzw. Entstaatlichung der Erwerbsarbeit lässt sich demnach auch schlicht als «Vermarktlichung» bzw. im Sinne Karl Polanyis als «Kommodifizierung» interpretieren, bei denen die menschliche Arbeitskraft immer unverhohlener als eine Ware unter anderen konzipiert wird, die es marktfähig und -gängig zu gestalten gilt, wenn Mann oder Frau nicht auf ihr «sitzen bleiben» will.

Eng verbunden mit dieser Vorstellung ist ein zentrales Dispositiv und Regulativ des zeitgenössischen Management-Instrumentariums: die Evaluation. Employability identifizieren und in sie investieren usw. erfordert ständiges Beobachten, Messen und Vergleichen. Die Praxis par excellence zur Kontrolle von Employability ist die Dauerevaluation in all ihren Varianten, von der permanenten Self-evaluation über einschlägige Tests und Trainings, die man bezeichnenderweise massenhaft im Internet herunterladen kann, bis hin zur Fremdevaluation durch Experten. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Anspruch auf kontinuierliche Evaluation der Arbeitsleistung zu einem bereits selbstverständlichen Element der unterschiedlichsten Arbeitswelten entwickelt, wobei natürlich je nach Qualifikationsniveau und Statusgruppen zu differenzieren ist. Schauen wir uns also an einem konkreten Beispiel an, in welche Praktiken die Philosophie der Employability übersetzt wird.

Employability in practice: das Beispiel des Forced Ranking

Employability steht für eine ganze Palette an managerialen Praktiken der personalpolitischen Effizienzsteigerung wie etwa dem sog. Forced Ranking¹, bei dem es um die Evaluation des «Wertes» von Mitarbeitern geht. Es wurde in den 1980er Jahren in den US-amerikanischen Unternehmen wie General Electric, Ford, Enron, Dow Chemical, Motorola, Microsoft und Yahoo entwickelt und in den vergangenen Jahren insbesondere von Banken wie UBS nach Eu-



Foto: Agata Kuler

ropa importiert. Als einer der zentralen Pioniere dieser Unternehmensphilosophie kann der Enron-CEO Jack Welch gelten. Im Namen der Employability wird hier eine kontinuierliche Qualitätskontrolle durchgeführt, deren Stossrichtung nach der offiziellen Lehre eine doppelte sein sollte: einerseits soll dem Arbeitgeber ein effizientes Messinstrument betreffs des Output seiner Investitionen in Human resources an die Hand gegeben werden. Er soll kritisch prüfen können, ob die von ihm erwartete und arbeitsvertraglich eingeworbene Kompetenz sich auch in jeweils adäquater Form einlösen und bilanzieren lässt. Hiermit ist zugleich gesagt, dass dieses Evaluations- und Kontrollinstrument im Falle einer – aus der Sicht des Arbeitgebers – ungünstigen Bilanz auch dazu genutzt werden kann und soll, die Konsequenz zu ziehen und das Arbeitsverhältnis zu beenden bzw. nur bedingt weiterzuführen. Aus der Sicht des Arbeitnehmers wiederum, so wird zumindest postuliert, bietet die kontinuierliche Evaluation seiner Employability nicht nur die Möglichkeit zur kritischen Bestandaufnahme des jeweils Erreichten im Verhältnis zu den gesetzten Zielen. Sie bietet auch die Chance, sich im Falle einer befriedigenden Erfüllung seines Solls mit neuen Ansprüchen und Forderungen an den bisherigen Vertragspartner – den Arbeitgeber – zu wenden, um sich entsprechend honorieren zu lassen oder sich auf dem Arbeitsmarkt nach einer neuen Anstellung auf der Höhe seiner Employability umzusehen.

Auch hier wendet demnach das Konzept der Employability ganz folgerichtig die Idee freien und grenzenlosen Markthandelns und der dafür typischen rationalen Handlungskompetenz auf alle Akteure des Arbeitsmarktes an. Indem man das Prinzip permanenter Qualitätskontrolle die Arbeitsbiographie in klar abgegrenzte Zeiteinheiten zerlegt und jede dieser Perioden im Sinne eines in sich mehr oder weniger geschlossenen und solchermassen zu evaluierenden «Projekt» behandelt, wird zugleich auch das Prinzip befristeter Arbeitsverträge mit transportiert. Denn wie sonst könnte der beschriebene Mechanismus der Dauerevaluation und Bilanzierung von Kosten- und Nutzen-Verhältnissen für die Vertragspartner, die «Arbeit geben und nehmen», funktionieren? Auch hier wird also die Idee der Employability zu einem Gefäß, in welchem eine ganze Kette schwergewichtiger, oft ungeplanter, unbewusster

Forced Ranking ist logische Konsequenz des sozialdarwinistischen Menschen- und Weltbilds des Survival of the fittest

¹ Die ja erfindungsreiche Management-Sprache hat noch andere Bezeichnungen für diese Praxis in die Welt gesetzt, z.B. «rank and yank», «topgrading» oder «vitality curve».

und nicht zuletzt unerwünschter Implikationen wie in einem Trojanischen Pferd kaschiert mit transportiert werden.

In ihrer engen Verzahnung und wechselseitigen Durchdringung scheinen diese sich um das Leitmotiv der Employability rankenden neuen Kardinaltugenden des Erwerbslebens darauf gerichtet, die Marktcompetenzen aller Marktakteure durch die Orientierung am Idealtypus des Unternehmers zu stärken. Ein Habitus des flexiblen, rational und strategisch an der Optimierung von Marktchancen orientierten Homo oeconomicus soll gefördert und generalisiert werden.

Die Hervorbringung eines flexiblen Habitus bedarf einer frühzeitigen Umstellung der Arbeitsmarktpolitik auf die Erfordernisse einer rein an Employability ausgerichteten Politik des Förderns und (mehr und mehr) Forderns. In dieser Hinsicht scheint es kein Zufall zu sein, dass etwa der Europäische Beschäftigungspakt zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit der späten 1990er Jahre im Konzept der Employability seinen gemeinsamen Nenner fand. Über diese transnationale Politik hielt es Einzug in die verschiedenen nationalen Kontexte. Schon hier war und ist nicht mehr die Rede von einem «Anspruch» junger Menschen auf einen Ausbildungsplatz beim Austritt aus der Schule. Diese Vorstellung, die zuvor noch durchaus als selbstverständlich galt, wird nun durch die Idee ersetzt, dass ein Aspirant auf eine Lehrstelle selbst zunächst seine «Ausbildungsfähigkeit» unter Beweis stellen muss. Öffentliche Unterstützungsprogramme sollen allein darauf zielen, die künftige Employability zu stärken und die Anwärter auf Erwerbsarbeit für den Konkurrenzkampf auf dem Arbeitsmarkt besser zu rüsten. Auch hier scheint das Prinzip des Workfare wieder sehr unverbrämt durch die unterschiedlichen Schichten und Lagen wirtschaftspolitischer und sozialpolitischer Diskurse. Interessanterweise wird in der einschlägigen Management-Literatur in diesem Zusammenhang gezielt darauf hingewiesen, dass sich Employability nicht nur aus konkreten formalisierten Bildungsabschlüssen und berufsnahen praktischen Fähigkeiten zusammensetzt, sondern nicht zuletzt auf Mentalitäts- und Einstellungsmuster verweist und traditionell als «Sekundärtugenden» angesehene und gehandelte Kompetenzen (Benehmen, Sozialkompetenz etc.) stark mit einbezieht. Dieser Umstand verweist nochmals auf die oben angesprochene These, nach der unter dem Label Employability eine Politik der Förderung eines spezifischen den Erfordernissen des Erwerbslebens förderlichen «Ethos» betrieben wird.

Das manageriale Menschenbild

Hinter der Philosophie der Employability und den mit ihr einhergehenden managerialen beschriebenen Praktiken kommt ein spezifisches Menschenbild mehr oder minder unverhohlen zum Vorschein.

Es beruht auf stillschweigenden anthropologischen Vorannahmen wie der Idee einer natürlichen Ungleichheit der Ausstattung von Menschen mit Qualitäten wie Intelligenz, Motivation oder Ehrgeiz und damit einhergehend der Vorstellung von «geborenen» Gewinnern und Versagern (Winner und Loser).



Foto: Csaba Balasi

Hier kommt zugleich der elitäre Gedanke von der Existenz einer notwendigerweise sehr begrenzten und auserlesenen Minderheit an wertvollen Leistungsträgern bzw. Leaders zur Geltung, deren ausseralltägliche Qualitäten sie aus der Masse der Durchschnittsmenschen herausragen und ihre Privilegien legitimieren bzw. als selbstverständliche Appanage ihres Charismas erscheinen lassen. Am Gegenpol zu ihnen werden die Leistungsschwachen als parasitäre Trittbrettfahrer auf dem von den Leaders gelenkten und einer Masse an durchschnittlich begabten und bemühten Normalmenschen gewarteten und bedienten Zug angesehen. Sie erscheinen hier wie Bremsklötze und unnötiger Ballast, welcher die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens im globalen Wettbewerb einschränkt und damit dessen Überleben gefährdet. Einmal bei einem solch unverbrämt sozialdarwinistischen Menschen- und Weltbild des Survival of the fittest angelangt, ist eine Praxis wie die des Forced Ranking nur logische Konsequenz der aufgemachten Rechnung: Brave new world!

Korrespondenz:
 Prof. Dr. med. Franz Schultheis
 Soziologisches Seminar
 Universität St. Gallen
 Tigerbergstrasse 2
 9000 St. Gallen
 franz.schultheis@unisg.ch