

Goeke in der Pole-position, Scholz wird ausgebremst

Arbeit, Normen, Subjekte und Karrieren in der ‚neuen Dienstleistungsarbeit‘

Vortrag zur Tagung „Subjektivität in der ‚New Work‘ – Aufwertung, Unterwerfung, oder beides?“ der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie,
28./29. Juni 2002, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

Mit der Sportmetapher im Titel meines Vortrags – die ist direkt aus meinem empirischen Material¹ – bin ich nicht ganz auf der Höhe der Zeit, ich weiß. Auf Ballhöhe hätte ich angemessener parallelisieren müssen: ‚der Große Kahn‘ und ‚Lehmann? Was macht eigentlich Jens Lehmann?‘ Worum es geht, ist beides Mal dasselbe: Einer empfiehlt sich durch exzeptionelle Leistung und allgemein akzeptiertes Verhalten als unhintergehbare Nummer Eins, und einer, dem unumstrittenen Kapitän in Leistung und Engagement direkt vergleichbar, kommt weder zum Einsatz noch ins Gespräch. Genau das gilt auch in meinem empirischen Fall. Im Rennen um die wenigen stellvertretenden Gruppenleiterpositionen in der Zweigstelle eines Versicherungsunternehmens wird Herr Goeke, der „Überflieger“, an drei ehemaligen Stellvertreter/-innen vorbei befördert; Frau Scholz, in Alter, Qualifikation und Berufserfahrung Herrn Goeke vergleichbar, wird als potentielle Kandidatin nicht gehandelt und mit der Überantwortung eines Spezialgebietes „ausgebremst“. Der Fall klingt so wenig außergewöhnlich wie die Tatsache, daß nur einer im Tor stehen kann.

Daran aber, *wie* solche Personalentscheidungen im Kontext von Reorganisation, von neuen Leitbildern der Kundenorientierung und Lean Management, begründet und legitimiert werden und wie die Beteiligten sich selbst im organisationalen Feld positionieren, wird die ganze Komplexität, das Geflecht ‚alter‘ und ‚neuer‘ Normen und Kriterien ‚guter Arbeit‘ und förderungswürdiger Karrieren deutlich. Diese Komplexität werde ich in drei Analyseperspektiven entfalten, und zwar mit Blick auf Formen der Anerkennung, mit Blick auf die wechselseitige Bindung von Organisation und Subjekt und mit Blick auf Konstruktionen von ‚guter Arbeit‘ und Karriere. Ziel meines Beitrags ist, zu zeigen: daß 1.) unterschiedliche ‚Normhorizonte‘ nebeneinander bestehen, daß diese 2.) in organisatorischen Entscheidungen situativ aktualisiert und ‚kontingent gekoppelt‘ werden, und daß sich 3.) Kämpfe um Deutungen und Deutungshoheiten vervielfältigen, wenn Subjekte Normen aktualisieren, die von anderen nicht notwendig innerhalb des gleichen Horizonts wahrgenommen werden.

¹ Ausführlich zur Fallanalyse: Wilz (2002).

Ein Fall: Die Besetzung der stellvertretenden Gruppenleitung

Im Reorganisationsprozeß in der Zweigstelle des Versicherungsunternehmens, Schwerpunkt: private Krankenversicherung, wurden unter der Zielsetzung der Kundenorientierung Leitlinien der Sachbearbeitung neu definiert, Arbeitsgruppen wurden umstrukturiert – von funktionaler Arbeitsteilung in „Bestand“ und „Leistung“ über eine Phase der Aufgabenintegration zurück zum „Vertrags-“ und „Leistungsservice“ –, es wurden räumliche Umsetzungen vorgenommen und ein neues Modell flexibler Arbeitszeiten eingeführt. Dabei wurde, gemäß der Lean-Management-Vorgabe der Unternehmensführung, die Anzahl der Arbeitsgruppen von vier auf drei (zwei Leistungsgruppen und eine Bestandsgruppe) und damit die Anzahl der Leitungspositionen von acht auf sechs Stellen reduziert. Die stellvertretende Gruppenleitung bedeutet noch keine ‚echte Führungsposition‘, Führungsaufgaben entstehen de facto nur in eingeschränktem Maße und in Abwesenheit des Gruppenleiters – aber sie sind die Poleposition, in die sich zu bringen hat, wer sich zukünftige Karriereoptionen eröffnen will. Das Bewerberfeld hierfür ist breit und der Begründungsbedarf für getroffene Entscheidungen hoch, da die Stellvertreter/innen prinzipiell intern aus dem Kreis der qualifizierten Sachbearbeiter/innen (überwiegend Versicherungskaufleute) rekrutiert werden.²

Daß Umbesetzungen nötig waren, und auch, daß einer der Gruppenleiter nun Stellvertreter werden würde (und nicht etwa zurück ins Glied der Sachbearbeitung umgesetzt würde), und zwar derjenige, der zuletzt Gruppenleiter geworden war, wird von allen Befragten als so selbstverständlich betrachtet, daß es keiner weiteren Ausführung bedarf. Als ebenso unumstößlich wird die organisatorische Notwendigkeit erachtet, die Stellvertreter/innen prioritär nach Maßgabe ihrer fachlichen Spezialisierung auszuwählen – von den Leistungsspezialisten werden nunmehr noch zwei gebraucht, von den bisher drei Bestandsspezialist/innen nur noch eine/r. Die Auswahl dieser Bestandsgruppen-Stellvertretung, der Kern der Geschichte, ist, so betonen die betrieblichen Entscheider, der Zweigstellenleiter und sein Stellvertreter, von allen Beteiligten akzeptiert worden, „es ist absolut komplikationslos verlaufen“. Eine der beiden ehemaligen stellvertretenden Gruppenleiterinnen, so das erste zentrale Argument in der Begründung für die Personalauswahl, bekam ein Baby, wechselte von Voll- zu Teilzeitarbeit und mußte deswegen „ersetzt werden“ – was nicht weiter ausgeführt, sondern direkt mit den Vorzügen des Mitarbeiters, dem ihre Position übertragen wurde, begründet wird. Herr Goeke ist „ein sehr, sehr fähiger Mitarbeiter“, der sich umfassend weiterqualifiziert hat, dem Ehrgeiz und eine starke Karriereorientierung zugeschrieben werden („der wird noch nach anderen Dingen streben“), und von dem antizipiert wird, daß er über kurz oder lang die Zweigstelle verlassen wird, um „neue Wege zu gehen“. Seine hohe Kompetenz wird auch dafür angeführt, daß Goeke, obwohl zuletzt befördert, auf seinem Posten bleibt, während Herr Schäfer, ein

² Das Unternehmen betreibt eine aktive Gleichstellungspolitik. Dieser Aspekt ist mit Blick auf die hier getroffenen Personalentscheidungen an sich von hoher Bedeutung; ich möchte hier aber einen anderen Strang der Geschichte diskutieren.

„langjährigen Mitarbeiter“, zurückstehen muß, „weil in der Zwischenzeit dieser Überflieger nun einfach da ist“. Die Leitlinie der Entscheidung sei nicht mehr Seniorität, sondern Qualifikation, so die befragten Führungskräfte, und da sei Herr Goeke, der „eine solche Ausstrahlung“ hat und ein „sehr Guter und Junger, Dynamischer“ ist, dem degradierten Herrn Schäfer überlegen. Dieser wird zwar als fachlich hoch kompetent und sehr erfahren beurteilt, aber sein Führungsverhalten sei nicht entsprechend, da gebe es „eben halt Mängel“. Die andere der beiden Stellvertreterinnen scheidet, so berichten die Entscheidungsträger, freiwillig aus dem Rennen, weil sie „den Druck der Stellvertretung als unangenehm in den sechs Jahren empfunden hat“, sie „sich unwohl fühlte“, wenn der Gruppenleiter nicht da war und sie sich hätte „beweisen können, müssen“. Die Kriterien der Entscheidung sind also zunächst klar und nicht neu: eine sehr gute fachliche Qualifikation, ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Vollzeitarbeit, und die Anforderungen an Führungskräfte (dynamisch, ehrgeizig, Ausstrahlung, belastbar, sich beweisen wollen) müssen erfüllt werden. Unterschiedlich bewertet werden Seniorität und Betriebszugehörigkeit; die langjährige Erfahrung zweier Kandidat/innen wird genannt, ist aber im Vergleich zu Herrn Goeke kein entscheidendes Kriterium; die ihm zugeschriebene überragende fachliche und soziale Kompetenz ‘schlägt’ alle anderen Kriterien der Stellenbesetzung.

Wie hat Goeke sich solchermaßen in die Pole-position bringen können? Und wie hat sich Frau Scholz, die in den Erzählungen um die Besetzung der stellvertretenden Gruppenleitung als mögliche Kandidation überhaupt nicht genannt wird, im Rennen um die Stellvertretungsposition ausbremsen lassen? Über sie berichtet nur eine/r der Befragten, und zwar Herr Goeke:

„Ich nenn‘s jetzt einfach mal so“, sagt er, „eine Kollegin hat man mit der Pflegepflichtversicherung ausgebremst. Und die war auch sehr enttäuscht darüber. Ursprünglich hat man ihr gesagt, sie soll ‘B’ bearbeiten, und sie hat aber nebenbei immer Leistung gemacht. Dann kam die Einführung der Pflegepflichtversicherung und da ist man an sie rangetreten, ob sie sich dem Thema widmen möchte, sie hat dann in ihrem jugendlichen Leichtsinn ja gesagt, und war dann eigentlich so aus ‘B’ schon langsam raus. Wenn wirklich mal Not am Mann war, dann hat sie uns noch geholfen, aber, ich sag’ mal, da ist sie ausgebremst worden durch die Pflegepflichtversicherung.“

Frau Scholz, mit Mitte zwanzig drei Jahre jünger als Herr Goeke, ist also eine besonders qualifizierte Kraft, eine, die „Bestand“ und „Leistung“ bearbeitet hat, in die Bestandsgruppe gehörte und die sich darüber hinaus, ebenso wie Herr Goeke, bereits zur Fachwirtin fortgebildet hat und kurz davor stand, das Studium zur Versicherungsbetriebswirtin aufzunehmen (das hat Herr Goeke bereits abgeschlossen).³ Sie selbst schildert, daß sie nach einiger Überlegung das neue Spezialgebiet angenommen habe, obwohl es ihrer Meinung nach nicht ihrem fachlichen Schwerpunkt entsprach; sie habe aber „eine Chance gesehen“, Neues im Bereich der Leistungsbearbeitung zu lernen und das „schon sehr interessant“ gefunden. Auf die Frage nach Aufstiegschancen im Unternehmen antwortet sie:

³ Herr Goeke ist zu diesem Zeitpunkt also formal höher qualifiziert. Seine *formale* Qualifikation wird jedoch an keiner Stelle zum Thema gemacht.

„Keine. Ich hab's gerade jetzt mit dem Fachwirt erlebt, daß, weil, ich hab' gar nicht so jetzt die Intention gehabt hier, also ich wußte, daß ich hier im Haus nicht aufsteigen kann, aber es hat ja auch im Prinzip niemanden interessiert. Also, darüber war ich relativ enttäuscht. Normalerweise ist es halt so, daß man da noch 'n Strauß Blumen kriegt von der Unternehmensleitung und so, das ist also, wir haben im Mai die Prüfung gemacht, im Juli das Ergebnis gehabt und haben Ende Oktober den Strauß Blumen gekriegt und da war ich schon kurz davor, den gar nicht mehr anzunehmen, weil mir das einfach zu albern war.“

Die 'Enttäuschung' von Frau Scholz liegt also nicht auf der fachlichen Ebene, wie sich aus der Darstellung Herrn Goekes hätte deuten lassen, sondern auf der Ebene, für ihre Qualifikationen und ihr Engagement nicht so anerkannt zu werden, wie sie das auf der Basis von Vorerfahrungen („normalerweise“) erwartet. Eigene Erwartungen an die Erträge ihrer Bildungsinvestition sind in ihrer Darstellung von vornherein gebremst; sie äußert Enttäuschung darüber, keine Blumen bekommen zu haben – und nicht, nicht befördert worden zu sein.⁴ Herr Goeke hingegen präsentiert sich selbst als aktiver Gestalter seiner Geschicke, als hoch kompetent mit Blick auf arbeitsorganisatorische Praxen und betriebliche Strategien, als potentielle Führungskraft, die ihren Vorgesetzten fachlich und visionär überlegen ist und im Karneval schon mal in die Rolle des Chefs schlüpft: Im Kontext informeller Kommunikation weist er auf Defizite in der aktuellen Arbeitsstrukturierung hin und prognostiziert, gegen die Einwände des Zweigstellenleiters, die Abkehr von der aufgabenintegrierten Sachbearbeitung. Offen – und eine Frage der Selbst- und Fremdzurechnung – ist, ob Herr Goeke mit dieser Prognose *tatsächlich* höhere Kompetenzen in der Beurteilung arbeitsorganisatorischer Strukturen und Verfahren bewiesen hat (die Rückkehr zur funktionalen Arbeitsteilung ist kein inhaltlicher Sachzwang, auch andere organisatorische Lösungen wären denkbar gewesen) oder ob er eine kontingente Entwicklung zur Selbstdarstellung nutzen kann, ob er das strategisch tut oder ob er Begründungen ex post rekonstruiert.

Drei Perspektiven der Analyse: Formen der Anerkennung, Mitgliedschaft/Verhältnis von Organisation und Subjekt, Konstruktionen von ‚guter Arbeit‘ und Karriere

a) *Formen der Anerkennung*

Eine erste der Diskussionslinien in der Analyse von Arbeit, Organisation und Subjekten, die ich hier aufgreifen möchte, ist die Frage nach Anerkennungsverhältnissen und ihren möglichen Veränderungen. Stephan Voswinkels (Voswinkel 2000, 2001) These der Bedeutungsverschiebung von Anerkennungsmodi – von der Würdigung geleisteter Beiträge zur Bewunderung exzellenter Leistung und individuellen Erfolgs – scheint hier auf einer Mikroebene prototypisch bestätigt zu werden: Goekes hohe fachliche Qualifikation und charismatische Persönlichkeit werden zum Dreh- und Angelpunkt der Argumentation aller entscheidenden Akteure; er positioniert sich – und wird anerkannt – als erfolgreicher ‚Unternehmer‘ seiner

⁴ Ob diese Selbstbegrenzung klug oder unklug ist, ob es sich um eine a-priori-Selbstselektion handelt oder um eine Form der Enttäuschungsverarbeitung, indem sie sich selbst vorherige Ambitionen abspricht, das lasse ich hier außen vor.

selbst, er erwirbt seine Überlegenheit in der Konkurrenz mit Kolleg/innen und Vorgesetzten, er verfügt über eine erhebliche innerorganisatorische Reputation und er wird für seine Fähigkeiten, die als Ausweis einer besonderen Persönlichkeit wahrgenommen werden, bewundert. Frau Scholz hingegen richtet ihre Erwartungen an Normalitätsvorstellungen aus. Sie wird gewürdigt dadurch, daß sie sich auf eine hohe Beschäftigungssicherheit und eine angemessene Entlohnung verlassen kann, und indem ihr ein inhaltlich anspruchsvolles neues Aufgabengebiet übertragen wird. Die Grenzen der Würdigung ihrer Kompetenzen sind jedoch deutlich: Ihre formal und sachlich nahezu ebenbürtige Qualifikation und Kompetenz wird als Beitrag verbucht, nicht als bewunderungswürdige Leistung, und selbst das nicht ungebrochen, denn die mit der Würdigung von Fort- und Weiterbildungsanstrengungen *mindestens* verbundene symbolische Anerkennung bleibt in der zu erwartenden Form aus. Herr Goeke kann also seine Investitionen in materielle und symbolische Gewinne ummünzen, Frau Scholz sie nur mit Mühe in symbolische. Hier scheint also, gegenläufig zu Voswinkels Argumentation, Bewunderung ‚einklagbar‘ zu sein, weil sie durch Normen gedeckt ist, und Würdigung kann in vollem Umfang (also nicht nur mit Blick auf arbeitsrechtliche und tarifvertragliche, sondern auch auf symbolische, kulturelle Standards) nur schwer eingeklagt werden, weil bestimmte Normen brüchig werden und andere an Bedeutung gewinnen.

Das Beispiel zeigt uns also ein Nebeneinander von zum Teil gegenläufigen normativen Orientierungen. Herr Goeke bietet, so zeigt der erste Schritt der Analyse, in seiner Selbstpräsentation eine Inszenierung von Exzellenz, deren faktischer Gehalt – *wie viel* er besser ist als andere – durchaus offen, deren normative Wirksamkeit als Muster der Bewunderung aber hohe und vor allem karriereträchtige Relevanz hat. Das bedeutet jedoch nicht, daß gleichzeitig das Muster der Würdigung an Bedeutung verloren hätte. In der Argumentation um die stellvertretenden Gruppenleiter wird auch das Moment getaner Arbeit, geleisteter Beiträge und langjähriger Erfahrung positiv thematisiert – im Abgleich der Fähigkeiten von Herrn Goeke und Herrn Schäfer betont bspw. der stellvertretende Zweigstellenleiter, daß er auch diesen Mitarbeiter, „der „fachlich viel drauf hat, viel Erfahrung hat, fachlich quantitativ, qualitativ sehr gut arbeitet“ „brauche“ und „wertschätze“. In der Fremdwahrnehmung und Legitimation der Personalauswahl sind also sowohl Bewunderung als auch Würdigung normativ gedeckt; beides besteht nebeneinander und kann situativ und subjektiv different aktualisiert werden.

Ob, darüber hinaus, mit der unterschiedlichen Aktualisierung von Bewunderung und/oder Würdigung auch unterschiedliche Möglichkeiten der Aktualisierung von Geschlechterdifferenzen verbunden sind, halte ich für eine offene Frage. Der Modus der Bewunderung ist in jedem Fall einer, der, im Gegensatz zum Modus der Würdigung, differenzierend wirkt, an Differenzen ansetzt, diese kompetitiv betont und weiter fortführt. Eine Binarisierung der beiden Anerkennungsformen in einerseits: persönliche Kompetenz, Exzellenz, Bewunderung, Führungslaufbahn und andererseits: Fachkompetenz, Dienst, Würdigung, Fachlaufbahn bietet daher Ansatzpunkte zur weiteren Differenzierung, eine sich anbietende Möglichkeit der Ana-

logiebildung und Geschlechterklassifikation: hier Männer, da Frauen – ob das aber der Fall ist, ist empirisch zu überprüfen.

b) *Bindung von Organisation und Subjekt*

Eng verbunden mit der Frage nach Anerkennungsverhältnissen ist ein zweiter zentraler Aspekt der Diskussion um das Verhältnis von Organisation und Subjekt, den ich herausgreifen möchte: die Frage nach einer zunehmend kurzfristigeren Bindung von Organisation und Subjekt oder der Kontinuität langfristiger Beschäftigungsmuster. Mit Blick auf mein Fallbeispiel kann auch hier wieder ein ‚Nebeneinander‘ und ein komplexes Muster normativer Relevanzen innerhalb der Organisation aufgezeigt werden. Zunächst darf eine Orientierung an langfristiger Bindung prinzipiell vorausgesetzt werden. Von seiten der Subjekte wird die Annahme, langfristig im Unternehmen beschäftigt zu sein, als so selbstverständlich angesehen, daß sie, außer in Konfliktsituationen (wie bspw. bei Herrn Goeke), überhaupt nicht thematisiert wird. Als Kriterium der Stellenbesetzung wird das Thema, wie eingangs bereits angedeutet, unterschiedlich relevant gemacht. Die Betriebszugehörigkeit und der bisherige bzw. antizipierte Verbleib auf einer Führungsposition wird unterschiedlich bewertet: In einem Fall ist die Abwesenheit durch Erziehungsurlaub und Teilzeitarbeit ein so ausschlaggebendes Kriterium, daß fachliche und persönliche Qualifikationen gar nicht mehr diskutiert werden. Im Fall des degradierten Herrn Schäfer wird das Kriterium seiner langen Betriebszugehörigkeit und langjährigen Erfahrung als Stellvertreter thematisiert, aber seiner nicht ausreichenden Führungskompetenz untergeordnet; das Gleiche gilt, in weniger stark abwägender Argumentation, für die zweite Stellvertreterin. Im Fall von Herrn Goeke schließlich wird seine kürzere Zugehörigkeit zum Unternehmen angesprochen, aber nicht als nachteilig bewertet, ebensowenig, wie die von ihm angenommene kurze Verweildauer in der Zweigstelle. Goeke selbst berichtet:

„Ich hatte eigentlich zu der Zeit den Gedanken, das Unternehmen zu verlassen, ich hatte mich auch bei einem anderen Unternehmen beworben, und die haben mir auch ‘ne interessante Stelle angeboten und ich hab das dann aber gelassen, weil ich mich hier eigentlich so vom persönlichen Umfeld her sehr wohl fühle und weil ich selber auch noch Perspektiven gesehen habe, und, da ist mir dann auch die Zusage gemacht worden, daß ich Stellvertreter von Herrn Mühlenbrock [des Gruppenleiters im Bestandsservice] werden sollte.“

In seiner Selbstdarstellung nennt Herr Goeke zwei bekannte gute Gründe, Betriebsklima und innerorganisatorische Entwicklungsmöglichkeiten, die Bindung an ein Unternehmen signalisieren, und er betont die unternehmenskulturelle Ebene: Er „fühlt sich wohl“. Ob er gegangen wäre, hätte er eine s.E. bessere externe Offerte gehabt und wäre ihm organisationsintern keine sehr konkrete Perspektive, nämlich die Position der stellvertretenden Gruppenleitung, eröffnet worden, wissen wir nicht; er zeigt Abgrenzungsbereitschaft zu *und* Loyalität mit dem Unternehmen und erreicht damit die Loyalität des Unternehmens zu ihm – es ist also offen, ob Herr Goeke sich um exit-Optionen bemüht, um zu gehen oder um zu bleiben. Deutlich wird aber, daß und wie er normative Elemente der Bewunderung und Selbstökonomisierung mit Elementen der Würdigung und Vergemeinschaftung koppelt. Auch Frau Scholz können wir un-

terstellen, daß sie sich prinzipiell externen Optionen nicht verschließt – Arbeitnehmer/innen wissen, daß sie mit zunehmender Qualifikation ihre Arbeitsmarktchancen erhöhen. Sie verfolgt ihre Interessen aber nicht dezidiert und rechnet Investitionen und Erträge nicht explizit gegeneinander auf; in ihrem Fall zahlt sich die großzügige Investition in eine langfristige Beziehung zum Unternehmen *nicht* in dem Maß aus, wie sie es *auch* hätte annehmen können, nämlich ihre internen Entwicklungschancen zu erhöhen. Von seiten des Unternehmens ist davon auszugehen, daß – wiederum, so lange es nicht zu ernsthaften Konfliktsituationen kommt – niemand entlassen würde; alle Beschäftigten sind zu qualifiziert und zu lange im Betrieb (es sind die Auszubildenden, die im Zweifel nicht übernommen werden). Die Bindung zwischen Subjekt und Organisation ist also wechselseitig grundlegend, aber gebrochen: Daß Goeke, der ‚betriebsjüngste‘ von allen diskutierten Kandidat/innen, befördert wird – während das Argument, zuletzt befördert worden zu sein, bei der Degradierung des ehemaligen Gruppenleiters genau umgekehrt angewandt wird – und das, obwohl (oder gerade weil) er möglicherweise „nicht zu halten“ sein wird, kann als Indiz dafür ausgelegt werden, daß das Unternehmen an Flexibilität und größerer Kurztaktigkeit der Beschäftigung interessiert ist. Es kann aber auch als Hoffnung gewertet werden, exzellentes Humankapital zu halten, und es beinhaltet ein Moment hoher Funktionalität: Verläßt Herr Goeke die Zweigstelle tatsächlich, werden wieder Freiräume im ‚Rennen‘ um Führungspositionen geschaffen, und damit können Motivationen am Laufen gehalten werden, sich durch fachlich hoch qualifizierte Arbeit, Engagement und ein im Rahmen der innerbetrieblichen Normen vorbildliches Verhalten doch immer wieder Karrierechancen zu eröffnen.

Normativ gedeckt ist also beides: die Inszenierung des in eigener Sache interessierten ‚Arbeitskraftunternehmers‘, der seine individuellen Interessen und Karriereziele verfolgt, seine Arbeitsmarktgängigkeit erhöht, externe Optionen ins Spiel bringt und eine geringe Bindung an das Unternehmen zeigt, und gleichzeitig die Inszenierung des vorwiegend dem Unternehmenserfolg verpflichteten Mannschaftsspielers, der sich beitrags- und gemeinschaftsorientiert in seine soziale Welt einbindet. Das gilt ebenso aus der Perspektive des Unternehmens: Es gilt, Humankapital und Karrierepfade flexibel zu bewirtschaften, und gleichzeitig Normalitätserwartungen nicht vollständig zu enttäuschen, um die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen zu halten und sich ihrer Loyalität zu versichern. Deutlich wird damit m.E. erstens die Varianz der Anwendung von Normen und Kriterien in der jeweiligen Entscheidungssituation, und zweitens die *Orientierung* an langfristiger Bindung – sie ist ausschlaggebend, nicht die tatsächliche Dauer der Beschäftigung.

Meine empirische Basis ist dünn, um zu klären, ob in der Frage nach kurz- oder langfristigen Orientierungen Geschlechterdifferenzen bestehen. Einerseits thematisieren alle befragten Frauen, hingegen nur zwei (von zehn) Männern die Möglichkeit einer Unterbrechung ihrer Erwerbsarbeit aus familiären Gründen (einer davon im übrigen Herr Goeke, der die Möglichkeit des Hausmann-Daseins und der Telearbeit für sich in Betracht zieht, weil seine Freundin

mehr verdient als er und keinen Hang zur Hausarbeit hat). Hier wird eine bekannte Sollbruchstelle deutlich: Frauen, so das gängige Argument, unterbrechen wegen familiärer Verpflichtungen, niedrigerer Einkünfte, geringerer Qualifikationen, Erwerbs- und Karriereineigung ihre Erwerbstätigkeit häufiger als Männer und werden auf der Ebene von Organisationen daher als Abweichung von der Norm angesehen und als ‚unsicherere Arbeitskraft‘ weniger gefördert. Diese Unterstellung weiblicher Orientierungen ist aber empirisch gebrochen, wenn nicht widerlegt, wie z.B. die Ergebnisse von Born/Krüger/Lorenz-Meyer (1996) zeigen, und auch in meinem Sample thematisieren alle Frauen nur eine *mögliche* Unterbrechung ihrer Berufstätigkeit, nach der ins Unternehmen zurückzukehren selbstverständlich ist. Das Gleiche gilt für die umgekehrte Frage, ob und inwieweit die Beschäftigten bereit sind, das Unternehmen zu verlassen: Auch Frauen, nicht nur Männer, bewirtschaften exit-optionen – mit Blick auf den Ausbau von allgemein qualifizierenden Bildungszertifikaten tut das Frau Scholz ebenso wie Herr Goeke; und die einzige Person (eine, von der hier nicht die Rede ist), die entschieden, wenn auch heimlich, vorantreibt, das Unternehmen zu verlassen, ist eine Frau.

c) Konstruktionen von ‚guter Arbeit‘ und Karriere

Das bis hierhin behauptete und gezeigte Nebeneinander von Normen und Interpretationen läuft, so kann man zusammenfassen, in der Konstruktion von Kriterien der Entscheidungsfindung und Legitimation von Personalentscheidungen zusammen. Herr Goeke wird wahrgenommen und positioniert als „absolute Spitzenkraft“, er gilt als großes Vorbild, das auch der degradierte Herr Schäfer akzeptieren wird, weil er sich in der täglichen Interaktion am Arbeitsplatz selbst ein Bild davon machen kann, daß Goeke ihn „einfach links und rechts überbrundet hat“. Diese Vorbildfunktion als Ausweis seiner herausragenden Position findet sich auch in Goekes Selbstdarstellung. In seinen Erzählungen über alltägliche Arbeitspraxen stellt er bspw. dar, daß auch er in Streßsituationen ins Schleudern geraten kann, dann aber unter Berufung auf Maximen der Kundenorientierung seine Emotionen und die Qualität seiner Arbeit kontrolliert und sein vorbildhaftes Verhalten auf die Kolleginnen und Kollegen, die „sich gegenseitig in der Stimmung runterziehen“ positiv einwirkt. Frau Scholz hingegen wird nicht zum Vorbild ausgerufen – sie ist unsichtbar in allen Erzählungen der maßgeblichen betrieblichen Entscheider, obwohl sie von anderen nicht nur als „ausgebremst“, sondern auch als hoch kompetente Arbeitskraft und gute Kollegin beschrieben wird. Sie selbst setzt in ihrer Selbstpositionierung einerseits ähnliche Schwerpunkte wie Herr Goeke und beschreibt ihr über das normale Maß hinaus gehende Engagement (Arbeit mit nach Hause nehmen) und ihre Aktivität mit Blick auf arbeitsorganisatorische Veränderungen: Auch sie weist auf Defizite in der aktuellen Arbeitsstrukturierung (die Rückverlagerung einer Tätigkeit in die Unternehmenszentrale, die zu einem unausgewogenen Tätigkeitsspektrum vor Ort führt) und ihre öffentlich geäußerten Einwände hin (ein Brief an die Zentrale) – sie kann aber nicht darauf verweisen, daß ihre Position sich durchsetzt, sondern resümiert, keinen Einfluß auf unternehmenspolitische Entscheidungen nehmen zu können. So setzt sie andererseits ganz andere Signale als Herr Goeke: Sie beschreibt Gefühle der Unterlegenheit und eingeschränkte Autonomie, sie schil-

dert sich als mikropolitische Kämpferin und gute Arbeiterin und betont ihre fachlichen Kompetenzen als solche, nicht aber als Besonderheit ihrer Person, als brillante Strategin und als potentielle Führungskraft.

Die Basis der Selbst- und Fremdpositionierung der Subjekte als ‚gute Arbeiter/in‘ und potentielle Führungskraft ist also jeweils der Ausbau formaler Qualifikationen, die Investition in die eigene ‚employability‘, und der Bezug auf – ‚neue‘ und ‚alte‘ – Normen von korrekter und professioneller Arbeit, von Selbstmanagement, Kundenorientierung und Kollegialität. Kriterien guter Arbeit und Kriterien der Karrierefähigkeit sind dabei eng miteinander verknüpft: Goeke und Scholz beziehen sich beide auf Vorstellungen von ‚kontrollierter Emotionalität‘ (Enttäuschungen, Ärger und Streß werden kontrolliert verarbeitet, Reaktionen erfolgen zeitverzögert und professionell), auf Vorstellungen guter Kollegialität (man hilft sich, unterstützt sich wechselseitig mit dem Ziel, qualitativ hochwertig zu arbeiten), auf Vorstellungen von Engagement (man schaut über den Tellerrand, zeigt Aktivität), auf Vorstellungen von professioneller Lernbereitschaft (man bildet sich weiter, spezialisiert sich) und auf Vorstellungen von guter Arbeit und hoher Leistung. Beides beinhaltet sowohl Beitragsorientierung als auch Selbstorientierung, und beides ist eingebunden in innerorganisatorische Schemata von Normen und Sinn.⁵ Exit-Optionen und normative Erwartungen werden aber subjektiv unterschiedlich bewirtschaftet; die Positionierung in der innerbetrieblichen Arena wird unterschiedlich ausgefüllt – auf der einen Seite wird brilliert, eine gekonnte Balance von Normeinhaltung und Normüberschreitung, von formalem Qualifizieren und informellem Abstecken von claims präsentiert, auf der anderen Seite wird die Pflicht erfüllt, mikropolitisch ausgehandelt und Fairneß, ‚normales Verhalten‘ eingefordert, und sie wird unterschiedlich wahrgenommen, anerkannt und belohnt. Zentral werden damit Prozesse der Zurechnung und die Deutungsmacht, welche Norm von wem gerade wie ausgefüllt und als was von außen gesehen wird, mit anderen Worten: *Wer* – mit welchen Interessen, welchen ‚Suchbildern‘ – wen sieht.

Mit Blick auf das Geschlechterverhältnis ist schließlich anzumerken: Vertikale Segregation und die ‚Unsichtbarkeit‘ von Frauen zu konstatieren und daraus ‚face value‘ zu schließen, daß Frauen tendenziell nicht gesehen, nicht gefördert und in der Würdigung ihrer Arbeit ausgebremst werden, Männer hingegen eher gesehen, als potentielle Führungskräfte wahrgenommen, gefördert und bewundert werden, ist empirisch nicht so weit gedeckt, daß von einem grundsätzlich vergeschlechtlichten Muster gesprochen werden könnte. Frauen wie Männer *können* ausgeblendet und ausgebremst werden, Frauen wie Männer *können* gewürdigt oder bewundert werden auf der Basis des Selbstpräsentationen und Fremdwahrnehmungen leitenden normativen Rahmens. In diesen Rahmen können und werden – allerdings nicht zwingend – strukturelle Bindungen wie die Zurechnung familiäre Verantwortung eingebaut. Andere E-

⁵ Ob damit auch schon eine Selbstökonomisierung, eine direkte Marktbezüglichkeit der Subjekte verbunden ist, wie sie in der Figur des Arbeitskraftunternehmers entwickelt wird (vgl. Pongratz/Voß 2003, Voß/Pongratz 1998), wage ich zu bezweifeln.

lemente innerbetrieblicher Strukturen und Normsysteme wirken jedoch geschlechtsübergreifend: Selbstpositionierungen von Männern und Frauen und auch ihre Bewertungen sind ausgerichtet an strukturell für alle gültigen Faktoren (wenige Führungspositionen, geringe Aufstiegschancen) und normativ für alle gültigen Anforderungen: Engagement, hohe Produktivität, hohe Fachkompetenz, Freundlichkeit, Ausgeglichenheit, Selbstkontrolle.

Conclusio: Offene Fragen und Analyseperspektiven

Insgesamt wird also deutlich: In Prozesse der Personalauswahl und der Legitimation von Personalentscheidungen geht die Deutungsmacht dominanter Akteure, aber auch die gemeinsame Konstruktion von geteilten Normen und geteiltem Sinn ein. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Konstruktionsleistung aus Normen setzen und Normen befolgen, die auch in Arbeitsanforderungen und Arbeitspraxen verankert ist und in die Personalentscheidungen sinnvoll eingeordnet werden können. Im Rahmen von Begründungszwängen werden *bestimmte* Normen und Bewertungskriterien relevant gemacht: Das ist einerseits kontingent: Wie diese Kriterien situativ inhaltlich gefüllt und mit welchem Stellenwert sie jeweils versehen werden, welches Kriterium als letztlich ausschlaggebendes benannt wird, ist 1. in sich kontingent und 2. in der Kopplung an den jeweiligen Sachverhalt (Position und Person), so lange sie mit nachvollziehbarem Sinn gefüllt und durch gemeinsame Wahrnehmungen, Deutungen und Normen gedeckt sind. Andererseits sind diese Konstruktionsprozesse eingebunden in Machtverhältnisse: Macht zeigt sich hier vor allem darin als Definitionsmacht – (mit)bestimmen zu können, ex ante und ex post, was wann zur relevanten Ressource wird und was wann als guter Grund gilt.

Damit weist die empirische Rekonstruktion einer ‚wenig außergewöhnlichen Geschichte von Personalscheidungen‘ hin auf weiter offene Fragen in der theoretischen Konzeptualisierung von Arbeit, Organisation und Subjekt. Normative Erwartungen und Anerkennungschancen innerhalb struktureller Begrenzungen und ‚kontingenter Kopplungen‘ von Kriterien und Zuschreibungen der Karrierefähig- und Förderungswürdigkeit werden *subjektiv* aktualisiert, „hic et nunc von jemand mit spezifischer Biographie und Kompetenz in Anschlag gebracht“, (Ortmann/Sydow/Windeler 1997: 330; meine Hervorhebung), wie Ortmann u.a. mit Blick auf „Modalitäten“ (die zwischen Struktur und Handlung vermitteln) formulieren. Eine Organisationsanalyse in strukturationstheoretischen Begriffen bietet so mit der Ebene der Modalitäten – Normen, interpretative Schemata, Sanktionen – Ansatzpunkte, die Analyse in Richtung der Subjekte weiter zu öffnen. Diese Ansatzpunkte bietet auch das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl), das den Blick bisher am stärksten auf die Bedeutung von Subjektivität im Sinne von Personalität und personale Beziehungen in Organisationen gerichtet hat. Solche Ansatzpunkte weiter zu verfolgen, ist ein Gedanke, den meine Fallrekonstruktion nahelegt. In jedem Fall ist sie ein Plädoyer gegen die Annahme einer „wechselseitigen

Indifferenz von Arbeitsorganisationen und Subjekten gegen die Logiken und Funktionsweisen der je anderen Seite“ (wie es im ‚call for papers‘ dieser Tagung heißt) – und sie legt nahe, in der empirischen Analyse von Arbeit und Organisation weiter nachzuforschen, nach welchen Regeln das Spiel gerade gepfiffen wird.

Literatur

- Born, C., H. Krüger, D. Lorenz-Meyer (1996): Der unentdeckte Wandel. Annäherung an das Verhältnis von Struktur und Norm im weiblichen Lebenslauf. Berlin: Edition Sigma
- Kotthoff, H., J. Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen: Schwartz
- Ortmann, G., J. Sydow, A. Windeler (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G., J. Sydow, K. Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 315-354
- Pongratz, H. J., G. G. Voß (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma
- Voß, G. G., H. J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. In: Holtgrewe, U., S. Voswinkel, G. Wagner (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK, S. 39-61
- Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Konstanz: UVK
- Wilz, S. M. (2002): Organisation und Geschlecht. Opladen: Leske + Budrich