

OK... KOMMEN WIR DANN JETZ  
ZU DEN FAKTOREN „ERFAHRUNG“  
UND „EMOTIONALE INTELLIGENZ“  
BEI KOLLEGIN KLEINSCHMIDT.



## »Leistung aus Leidenschaft« oder das Regime des Marktes?

Das Institut für Sozialforschung untersucht  
den Wandel der gesellschaftlichen Leistungsbegriffe

von Kai Dröge     Der Arbeitsmarkt sucht sie – die teamfähigen, kreativen, eigenverantwortlichen Mitarbeiter, denen Leistung Spaß macht, die sich leidenschaftlich engagieren. Unsere Gesellschaft hat ein neues Verständnis von Arbeit entwickelt, deren oberstes Ziel längst nicht mehr die klassische Pflichterfüllung ist. Selbstverwirklichung im Beruf, einst als wirklichkeitsfremde Utopie belächelt, ist heute offizielle Doktrin. Gleichzeitig werden jedoch Leistungen immer mehr nach Output und ökonomischen Erfolgskriterien bewertet. Nur was zählbar ist, zählt, und nur was sich ökonomisch rechnet, wird auch wertgeschätzt. Wissenschaftler des Instituts für Sozialforschung sind bei ihren Studien auf einen spannenden Zusammenhang dieser widersprüchlichen Entwicklungen gestoßen: Die »weichen« Faktoren machen es offenbar immer schwerer, individuelle Leistungen noch sinnvoll miteinander zu vergleichen und gerecht zu bewerten. Das hat bei Unternehmen wie Beschäftigten den Glauben an die Unfehlbarkeit objektiver Zahlen und ökonomischer Kennziffern nur weiter untermauert.

Leistung aus Leidenschaft« – dieser Slogan findet sich seit einiger Zeit in Zeitungsanzeigen, auf Imagebroschüren und der Internetseite der Deutschen Bank. Damit möchte das Unternehmen seinen potenziellen Kunden vermitteln, was sie von den Beratern des Hauses erwarten dürfen. Gleichzeitig bildet der Wahlspruch den Kern der unternehmenskulturellen Leitsätze der Bank und definiert damit auch nach innen, welche Ansprüche an die Leistung der Beschäftigten gerichtet werden. »Leidenschaft« im Bank-Business? Und dies gerade bei der Deutschen Bank, dem internationalen Leuchtturm deutscher Gründlichkeit in Geldangelegenheiten? Dies mag zunächst erstaunen; und das soll es wohl auch. Aber es geht hier um mehr als den bloßen Überraschungseffekt. Tatsächlich ist das Motto der Deutschen Bank nur eines von vielen Beispielen dafür, wie sich das gesellschaftliche Verständnis von Arbeit und Leistung in den letzten Jahrzehnten gewandelt hat. Dieser Wandel betrifft keineswegs nur den Finanzsektor, sondern alle wirtschaftlichen und auch viele sonstige gesellschaftliche Bereiche. Wissenschaftler am Institut für Sozialforschung haben diesen Wandel in den vergangenen fünf Jahren breit untersucht – unter anderem in dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekt »Leistung in der Marktgesellschaft – Erosion eines Deutungsmusters?«, von dessen Ergebnissen im Folgenden primär berichtet werden soll. Das Projekt wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Sighard Neckel und unter Beteiligung von Dr. Irene Somm im Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt durchgeführt.

### Ein neues Arbeitsverständnis

»Leidenschaft« – das suggeriert persönliches Engagement, emotionale Identifikation mit der Arbeit, Einsatz über den Dienst nach Vorschrift hinaus. Andere Stichworte weisen in eine ähnliche Richtung, »soft skills« sind gefragt: Emotionale Intelligenz, Teamfähigkeit, Kreativität und Selbstverantwortung – kaum eine Stellenanzeige, kaum ein Firmenleitbild und kaum ein Jobtraining für Arbeitslose kommen heute noch ohne diese Vokabeln aus. Wie bei vielen Modewörtern ist hier natürlich ein gewisses Maß an rhetorischer Schaumschlägerei im Spiel. Zugleich weisen diese Begriffe aber auch darauf hin, dass in der gegenwärtigen Arbeitswelt ein weit größeres Repertoire menschlicher Fähigkeiten und Talente in den Stand belohnenswerter Leistungen erhoben wurde als noch vor wenigen Jahrzehnten. Was früher eher als Störung der durchgeplanten Abläufe der »wissenschaftlichen Betriebsführung« (Frederick W. Taylor) galt, wird heute explizit gefordert: Die Beschäftigten sollen die Persönlichkeit nicht am

Fabrikator abgeben, sondern sich mit ihrer Individualität und Kreativität selbstgesteuert in den Arbeitsprozess einbringen. »Subjektivierung von Arbeit« nennt das die Industrie- und Arbeitssoziologie. In unseren eigenen Forschungen konnten wir beobachten, dass solche Orientierungen heute tatsächlich für viele Beschäftigte einen wichtigen Bestandteil ihres Arbeits- und Leistungsverständnisses darstellen. Dabei geht es ihnen vor allem um Authentizität: Sie möchten sich in der Arbeit nicht verbiegen müssen, sondern ihren eigenen Weg gehen – und zwar sowohl in der aktuellen Position als auch in der Erwerbsbiografie insgesamt. Selbstverwirklichung gilt schon lange nicht mehr als Freizeitbeschäftigung, sondern soll auch im Erwerbsleben ihren Platz haben. In der beruflichen Praxis treffen solche Erwartungen jedoch nicht selten auf Probleme. Trotz aller Bekenntnisse zur Selbststeuerung verzichten heutige Arbeitsorganisationen keineswegs auf straffe Führung; und die Leistungsanforderungen sind oft so hoch angesetzt, dass für Selbstentfaltung wenig Raum bleibt. Außerdem fällt es den Beschäftigten schwer, für ihre »authentischen« Leistungen auch eine angemessene Honorierung einzufordern. Wer allzu deutlich nach einer Gehaltserhöhung ruft, präsentiert sich eher als »außengeleiteter Charakter« (David Riesman) denn als authentisches, intrinsisch motiviertes Arbeitssubjekt.

### Zwischen Selbstverwirklichung und harter Arbeit

Weit mehr hat uns in unserer Forschung jedoch überrascht, wie ungleich das neue Arbeitsverständnis in der Gesellschaft verteilt ist. Wir haben zahlreiche Gruppendiskussionen mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus ganz verschiedenen sozialen Schichten und beruflichen Kontexten durchgeführt. Für einige Gruppen waren Selbstverwirklichung und Authentizität in der Arbeit konstitutiv für das eigene Leistungsverständnis, während für andere solche Orientierungen überhaupt keine Rolle spielten. Die gegenwärtige Bedeutung des Selbstverwirklichungsideals hat ihren Ursprung in einem bestimmten Milieukontext, und bis heute hat es



FEIERABEND MACHEN?! ... ALS ERSTER?! ... NICHT MIT PLAUMANN, KLEINSCHMIDT, KLOTZKE!!



sich nicht gleichmäßig in der Gesellschaft verteilt. Hinzu kommt, dass sich nicht jede berufliche Tätigkeit gleichermaßen dafür anbietet, als authentischer Ausdruck des eigenen Selbst interpretiert zu werden. Dies zeigte sich beispielsweise in einem kleineren Bankhaus, in das uns unsere Untersuchung geführt hat. Hier kommt es in vielen Bereichen weit mehr auf fachliche Korrektheit, Sorgfalt und Schnelligkeit in der routinierten Abwicklung immer wiederkehrender Geschäftsprozesse an als auf Kreativität und authentische Selbstentfaltung. Für viele Bankbeschäftigte sind diese Fähigkeiten wichtige Bestandteile ihres beruflichen Selbstverständnisses. Schließlich kann allzu viel »Leidenschaft« und spekulatives Heißblut ein Geldinstitut schnell in existenzielle Schwierigkeiten bringen, wie jüngst wieder an den

sisches Kriterium: die harte körperliche Arbeit. Schon immer war unser Verständnis von Leistung eng mit der Vorstellung von individueller Verausgabung und Mühe verbunden. Um etwas zu erreichen, soll man sich anstrengen müssen, und körperliche Arbeit hat den Vorteil, diese individuelle Anstrengung in unvergleichlicher Weise anschaulich und greifbar zu machen. Hier spannen sich Muskeln, Schweiß fließt, Material wird bewegt und bearbeitet – so zumindest unser etwas romantisch verklärtes Bild von Leistung als körperlicher Verausgabung. Für die Arbeiterschaft war das körperliche Moment ihrer Tätigkeit immer Quelle eines ganz eigenen Leistungsstolzes, der sich etwa in derb-ironischen Bemerkungen über die »Sesselpupser« oder »Köffchen-träger« in den oberen Etagen ausdrückte. Allerdings haben sich weite Teile der Arbeitswelt schon lange von diesem Idealbild körperlicher Leistung entfernt. »Ich seh' nicht, was ich leiste. Bei uns ist die ganze Produktion in

den Rohren, die fliegt durch die Rohre«, berichtete uns beispielsweise ein Arbeiter aus einem Chemiewerk mit einer gewissen Frustration. Zwar ist seine Arbeit qualifizierter und fachlich anspruchsvoller geworden, seit er in der Messwarte für die Überwachung der weitgehend automatisierten Produktionsabläufe

zuständig ist. Aber es fällt ihm schwer, diese Tätigkeit wirklich als eine Leistung anzusehen, auf die er stolz sein kann.

Noch weiter entfernt vom Idealbild der Leistung als körperlicher Verausgabung sind natürlich viele Angestellentätigkeiten. Allerdings war hier die körperliche Arbeit immer schon mit dem Stigma des Rohen, Unqualifizierten und tendenziell Minderwertigen behaftet – sozusagen als Pendant zu den Vorurteilen der Arbeiterschaft, in den Büros werde eigentlich keine echte

Leistung erbracht. Die Angestellten haben jedoch eigene Formen entwickelt, Anstrengung und Aufwand demonstrativ zum Ausdruck zu bringen: Der übervolle Terminkalender, teilweise extreme Ausweitungen der Arbeitszeiten und das ständig klingelnde Mobiltelefon sind moderne Symbole und Rituale, in denen die individuelle Verausgabung sozial sichtbar gemacht werden soll. Zu den neuen Idealen einer subjektivierten Arbeitswelt steht dies nicht unbedingt in Widerspruch. Zwar ist hier der Spaß an der Arbeit ein hoher Wert, trotzdem werden Mühe und Anstrengung keineswegs tabuisiert – im Gegenteil: Viele unserer Gesprächspartner werteten es gerade als einen besonderen Ausweis von Authentizität, wenn eine Person im Dienste der eigenen Selbstverwirklichung auch Schwierigkeiten und Mühen in Kauf zu nehmen bereit war. Die noch Anfang der 1980er Jahre häufig geäußerte Befürchtung, der gesellschaftliche Wertewandel mit seiner Abkehr von der klassischen Pflichtorientierung und der Hinwendung zum Selbstverwirklichungsideal würde in einen ungezügelten Hedonismus münden, der die bürgerlichen Arbeitstugenden untergräbt, hat sich ganz offensichtlich nicht erfüllt.

### Vom Arbeitnehmer zum »internen Unternehmer«

Allerdings wird die Relevanz der individuellen Mühe und Anstrengung heute durch eine ganz andere Entwicklung in Frage gestellt. Seit einigen Jahren ist zu be-



weltweiten Erschütterungen im Gefolge der amerikanischen Immobilienkrise zu sehen war. Allerdings – so wichtig diese Leistungsbeiträge für eine Bank und für viele andere Unternehmen sind, so schlecht lassen sie sich in das heutige Leitbild des kreativen, dynamischen und auf Selbstverwirklichung bedachten Arbeitssubjekts einpassen. In der Folge drohen Leistungen, die sich nicht in dieses Bild fügen, innerhalb der Organisation unsichtbar zu werden. Tatsächlich haben wir beobachtet, dass Beschäftigte, deren berufliches Selbstbewusstsein wesentlich auf ihrer fachlichen Kompetenz und langjährigen Erfahrung beruht, dieses Leistungsverständnis in den Gruppendiskussionen nur schwer verteidigen konnten. Dies kann zu Frustration über die Unsichtbarkeit der eigenen Leistung sowie Motivationsverlust bis zur »inneren Kündigung« führen.

Noch größer sind die Spannungen zwischen den Idealen der subjektivierten Arbeit und der konkreten beruflichen Praxis jedoch in anderen Bereichen. Sehr deutlich wurde dies vor allem bei den niedriger qualifizierten Gruppen unseres Samples. Sie beziehen sich in ihrem Leistungsstolz häufig auf ein eigentlich sehr klas-

obachten, dass sich die Maßstäbe, nach denen Leistungen beurteilt werden, immer mehr von der Aufwands- zur Ergebnisseite hin verschieben. Ein weit verbreitetes Beispiel dieser Tendenz sind Zielvereinbarungen und ähnliche Formen der indirekten Steuerung: Hier wird die Leistung der Beschäftigten am Grad der Erreichung eines vorher festgesetzten beziehungsweise mehr oder weniger gemeinschaftlich ausgehandelten Ziels bemessen, wobei es in der Eigenverantwortung des jeweiligen Mitarbeiters oder Teams liegt, wie dieses Ziel erreicht wird. Dies bedeutet häufig auch, dass unerwartet auftretende Probleme durch eigene Mehrarbeit kompensiert werden müssen. Letztlich ist es also aus der Sicht des Unternehmens irrelevant, wie viel Zeit, Mühe und Aufwand eine Person investiert; es zählt allein das Leistungsergebnis. Dies ist ein grundlegender Bruch mit der herkömmlichen Logik, nach der die Leistung vor allem nach dem Qualifikationsniveau und der Zeit bemessen wurde, für die ein Beschäftigter seine Arbeitskraft in den Dienst des Unternehmens stellte.

Noch einmal verschärft wird dieser Trend durch die wachsende Bedeutung marktbezogener Kriterien der Leistungsbewertung. In klassischen Industrieunternehmen war das Innere der Organisation relativ stark von dem sie umgebenden Marktgeschehen abgeschottet. Intern herrschte eine hierarchisch organisierte Produktionsökonomie, die Schnittstellen zum Markt waren in spezialisierten Abteilungen wie Verkauf und Marketing institutionalisiert. In den letzten Jahren sind diese Grenzen jedoch stark aufgeweicht worden.

Viele neue Steuerungs- und Managementkonzepte setzen darauf, den Markt in die Organisation hineinzuholen. Abteilungen werden in Cost- oder Profitcenter umgewandelt, die untereinander und zum Teil auch mit externen Anbietern konkurrieren; rendite- oder umsatzorientierte Prämiensysteme koppeln die Entlohnung der Mitarbeiter direkt an den ökonomischen Erfolg des Gesamtunternehmens oder eines Teilbereiches; Zielvereinbarungen werden mit marktorientierten Erfolgsgrößen kombiniert. Heutige Beschäftigte sollen sich nicht primär als Arbeitnehmer, sondern als »interne Unternehmer« begreifen, die ihr Leistungshandeln unmittelbar auf den Markterfolg ausrichten. Das unternehmerische Risiko wird so stärker als früher direkt an die Beschäftigten durchgereicht – und dies häufig, ohne dass diese einen entsprechenden Einfluss auf die langfristigen Strategien des Unternehmens erhalten. Vor allem aber radikalisiert sich die Entwertung von aufwandsorientierten Leistungsmaßstäben. Die Preisbildung am Markt funktioniert nach dem Mechanismus von Angebot und Nachfrage, Leistungsgerechtigkeit spielt hier keine Rolle. Ob ein Markterfolg sich der eigenen har-



ten Arbeit oder schlicht dem Zufall glücklicher Umstände verdankt, hat keinen

Einfluss auf die Höhe des erzielbaren Gewinns. Angesichts der Wechselhaftigkeit und Unkontrollierbarkeit heutiger Märkte bedeutet dies für die Beschäftigten eine wachsende Ungewissheit, welche Leistung sich auch tatsächlich mittel- oder langfristig auszahlen wird.

Grundsätzlich steht die Leistungsbewertung nach Marktkriterien in einer gewissen Spannung zu dem neuen Leitbild des kreativen und selbstgesteuerten Mitarbeiters. Wo Beschäftigte sich erweiterte Spielräume der Selbstentfaltung in der Arbeit erhoffen, sehen sie sich den unkontrollierbaren Wechselfällen des globalen Marktgeschehens ausgeliefert. Wo »Leidenschaft«, emo-





**Forschungsprogramm »Paradoxien der kapitalistischen Modernisierung«**

Das Institut für Sozialforschung ist international bekannt für seine kritischen Analysen der Entwicklung moderner Gesellschaften. Diese grundlegende Perspektive prägt auch die heutige Forschung. Allerdings ist seit den klassischen Arbeiten der Frankfurter Schule in den 1930er bis 1950er Jahren die theoretische Debatte vorangeschritten, und es haben sich die sozialen Verhältnisse in einer Weise gewandelt, die eine Anpassung des analytischen Instrumentariums erforderlich macht. Dies gilt auch für den Bereich von Ökonomie und Arbeit, der seit langem einen wichtigen Forschungsschwerpunkt des Frankfurter Instituts darstellt.

Bisweilen hat es den Anschein, als seien in der gegenwärtigen Arbeitswelt viele Forderungen der Gesellschaftskritik vergangener Jahre längst eingelöst. Wo die Beschäftigten früher entfremdeten und inhumanen Arbeitsbedingungen ausgesetzt waren, werden sie heute explizit dazu aufgefordert, sich kreativ und selbstgesteuert in die Arbeit einzubringen. Wo es früher um Ausbeutung und Klassenkampf ging, engagieren sich Beschäftigte heute oft freiwillig weit über ihre reguläre Arbeitszeit hinaus. Wenn man allerdings gleichzeitig beobachtet, dass diese hoch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Grenzen ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit nicht mehr ernst nehmen und es zu Phänomenen der »Krankheitsverleugnung« kommt, wie sie Hermann Kocyba und Stephan

Voswinkel in ihrem Beitrag beschreiben, dann wird deutlich, dass auch in der gegenwärtigen Arbeitswelt nicht alles Gold ist, was glänzt. Dies gilt auch für den Wandel des Leistungsbegriffes, den Kai Dröge in seinem Beitrag analysiert. Dieser Wandel verheißt einerseits so wichtigen Fähigkeiten wie Kreativität, Teamfähigkeit und Selbststeuerung endlich die verdiente Anerkennung, befördert jedoch andererseits auch die gegenläufige Tendenz, Leistungen immer mehr nach Output und ökonomischen Erfolgskriterien zu bewerten. Tatsächlich sind es häufig dieselben Prozesse, die auf der einen Seite ein Mehr an Befriedigung und Erfüllung in der Arbeit versprechen, bei denen jedoch auf der anderen Seite neue Formen der (Selbst-)Ausbeutung und Unterdrückung entstehen.

Dieses eigentümliche Muster sozialer Entwicklungen, das sich heute in vielen Bereichen der Gesellschaft zeigt, analysiert das Institut für Sozialforschung mit dem Konzept der »Paradoxie«. Paradoxe Entwicklungen sind dadurch gekennzeichnet, dass ein und derselbe gesellschaftliche Strukturwandel, der moralische, rechtliche oder materielle Fortschritte hervorbringt, diese Fortschritte auch zugleich wieder gefährdet und konterkariert. Das Institut untersucht die »Paradoxien der kapitalistischen Modernisierung« nicht nur im Feld von Arbeit und Ökonomie, sondern ebenso in Familie und Paarbeziehung, Kultur, Politik und Rechtsentwicklung.

tionale Kompetenz und Kreativität gefordert worden, zählt letztlich vor allem ökonomisches Kalkül. In unserem empirischen Material werden diese Widersprüche vielfach sichtbar. Personen scheitern in ihrem beruflichen Selbstverwirklichungsprojekt an den Flexibilitätsanforderungen heutiger Arbeitsmärkte; Authentizitätsansprüche kollidieren mit der Notwendigkeit, sich ökonomischen Zwängen zu unterwerfen.

Doch zwischen den beiden zunächst widersprüchlichen Entwicklungen scheint es einen inneren Zusammenhang zu geben: Der Einbezug »weicher« Faktoren

hat die Leistungsdefinitionen noch diffuser gemacht, als sie immer schon waren. Wie will man Kreativität, soziale Kompetenz und Ähnliches im Arbeitsalltag konkret messen und gerecht bewerten? Demgegenüber sind Umsatzstatistiken, Kostenrechnungen und Renditemaßzahlen von einem Nimbus der Objektivität und Selbstevidenz umgeben, der sie über jeden Zweifel erhaben erscheinen lässt. Die Ausweitung und Subjektivierung der Leistungsdefinitionen hat gleichzeitig zu einem wachsenden Bedürfnis nach objektiver Messbarkeit und Vergleichbarkeit geführt – und zwar ganz offensichtlich

**Veröffentlichungen zum Thema**

Kai Dröge, Kira Marrs und Wolfgang Menz (Hrsg.) 2008: Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: Edition Sigma (erscheint Anfang 2008).

Kai Dröge 2007: »Jetzt lob' mich doch endlich mal!« Subjektivierte Arbeit und die Fallstricke ihrer Anerkennung. In: Christine Wimbauer, Annette Henninger und Markus Gottwald (Hrsg.): Die Gesellschaft als »institutionalisierte Anerkennungsordnung«. Anerkennung und Ungleichheit in Paarbeziehungen, Arbeitsorganisationen und Sozialstaat. Opladen: Barbara Budrich, S. 97 – 117.

Sighard Neckel, Kai Dröge und Irene Somm 2005: Das umkämpfte Leistungsprinzip. Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 58, H. 7, S. 368 – 374.

Kai Dröge und Irene Somm 2005: Spurlose Leistung. Langsicht im flexiblen Kapitalismus. In: bios, Jg. 18, H. 2, S. 215 – 235.

Sighard Neckel und Kai Dröge 2002: Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft. In: Axel Honneth (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 93 – 116.

Sighard Neckel 2001: »Leistung« und »Erfolg«. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft. In: Eva Barlösius, Hans-Peter Müller und Steffen Sigmund (Hrsg.): Gesellschaftsbilder im Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland. Opladen: Leske & Budrich, S. 245 – 265.

Sighard Neckel, Kai Dröge und Irene Somm: Weitere Informationen zu dem

Forschungsprojekt »Leistung« in der Marktgesellschaft – Erosion eines Deutungsmusters?«, unter: [www.ifs.uni-frankfurt.de/forschung/leistung](http://www.ifs.uni-frankfurt.de/forschung/leistung)

Außerdem sind folgende Schwerpunktheft der vom Institut für Sozialforschung herausgegebenen Zeitschrift »WestEnd – Neue Zeitschrift für Sozialforschung« interessant:

Heft 2/2005 zum Thema »Entgrenzung der Arbeit?«

Heft 2/2007 zum Thema »Herrschaft der Zahlen (1)«

Heft 1/2008 zum Thema »Herrschaft der Zahlen (2)« (erscheint im Frühjahr 2008)

Weitere Informationen unter: [www.ifs.uni-frankfurt.de/westend](http://www.ifs.uni-frankfurt.de/westend)

sowohl auf der Seite der Unternehmensleitung als auch bei den Beschäftigten. Diesem Bedürfnis trägt inzwischen eine ganze Armada von Consultingfirmen, Controllern und Softwarespezialisten Rechnung, die einzig damit befasst ist, das betriebliche Geschehen bis in die letzten Winkel quantifizierend zu erfassen. Komplexe Kennziffersysteme werden entworfen, ganze Betriebsabläufe von der Lagerhaltung bis zu den Kundenretouren in Computermodellen nachgebildet und das interne Controlling massiv ausgebaut. Zusätzliche Schubkraft erhält dieser Prozess durch den wachsenden Einfluss des Finanzmarktes auf die Unternehmensführung. Inzwischen hat sich die »gesellschaftliche Herrschaft der Zahlen« – so auch der Titel einer Tagung, die das Institut für Sozialforschung 2006 veranstaltete – zudem auf außerwirtschaftliche Bereiche ausgedehnt und das Gesundheitswesen ebenso erreicht wie die Hochschulen, die öffentliche Verwaltung und die Politik.

Der enorme Aufwand, mit dem diese kalkulatorische Durchdringung organisatorischer Abläufe betrieben wird, weist jedoch gleichzeitig darauf hin, dass die scheinbar objektive Realität der Zahlen immer auch eine sozial konstruierte ist. Es sind komplexe Rechenoperationen erforderlich, um die Leistung des einzelnen Mitarbeiters, der in der Innenrevision, der Pförtnerloge oder dem Immobilienmanagement tätig ist, in irgendeiner Form mit dem Erfolg oder Misserfolg des Gesamtunternehmens auf den Produkt-, Dienstleistungs- beziehungsweise Finanzmärkten in Verbindung zu bringen. Diese Rechenoperationen verlangen zudem viele mikropolitische Entscheidungen, in denen Faktoren gewichtet, Zukunftsaussichten geschätzt und Nicht-zählbares quantifiziert werden müssen. Aber der politische Charakter dieser Formen der Leistungsbewertung ist weniger offensichtlich als bei anderen Managemententscheidungen; und daher ziehen sie, so unsere Beobachtung, tendenziell auch weniger Kritik auf sich.

### Welche Leistung soll sich eigentlich lohnen?

Das Leistungsprinzip ist eine fundamentale Gerechtigkeitsnorm der modernen Gesellschaft. Aber wenn heute von sozialer Gerechtigkeit die Rede ist, dann geht es zumeist um Hilfen und Unterstützung für die »leistungsschwachen« Mitglieder unseres Gemeinwesens. Das wirtschaftsliberale Lager setzt dagegen die Forderung, Leistung müsse sich (wieder) lohnen, und meint damit vor allem den

Abbau wohlfahrtsstaatlicher Regulierungen und eine Stärkung des Marktes. Diese eingespielten politischen Argumentationsmuster versperren jedoch den Blick darauf, dass die Frage, wer in einer Gesellschaft »leistungsschwach« ist und wessen Leistung sich lohnt, ganz entscheidend davon abhängt, was eigentlich als sozial wertvolle Leistung definiert und wie diese honoriert wird. Ein deregulierter Markt prämiiert bestimmte Formen des ökonomischen Erfolges, führt aber nicht notwendig zu mehr Leistungsgerechtigkeit. Das subjektivierte Arbeitsverständnis verspricht der Kreativität, der Eigeninitiative und vielleicht sogar der »Leidenschaft« endlich die verdiente Anerkennung, macht aber gleichzeitig andere Leistungsbeiträge sozial unsichtbar und damit wertlos. Die Objektivität der Zahlen verheißt weniger Willkür als die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, verschleiert aber gleichzeitig die mikropolitischen Prozesse, in denen diese Objektivität erst erzeugt worden ist.

Viele soziale Konflikte der Gegenwart entzünden sich an solchen Verschiebungen innerhalb der gesellschaftlichen Leistungsdefinitionen und den damit verbunden Entwertungen und Ungerechtigkeiten. Die grundlegende Kritik am Modell der Leistungsgesellschaft ist dagegen weitgehend verstummt. Nicht ob Leistung sich lohnen soll, sondern welche Leistung sich lohnt und warum – diese Frage gilt es heute politisch zu beantworten. ♦



## Der Autor



**Kai Dröge** M.A., 35, studierte an der Universität Siegen Soziologie, Philosophie und Informatik. Nach zwei Jahren an der Universität Wuppertal ist er seit 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Soziologie des Ökonomischen, der sozialen

Ungleichheitsforschung und neuerdings auch der Internetsoziologie. Gemeinsam mit Prof. Dr. Sighard Neckel und Dr. Irene Somm hat er in dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekt »Leistung: in der Marktgesellschaft – Erosion eines Deutungsmusters?« den Wandel der gesellschaftlichen Leistungsverständnisse untersucht.

E-Mail: [k.droege@em.uni-frankfurt.de](mailto:k.droege@em.uni-frankfurt.de)  
Internet: [www.ifs.uni-frankfurt.de/people/droege](http://www.ifs.uni-frankfurt.de/people/droege)