

## **Anerkennung - was ist das?**

(Vortrag auf der Tagung „Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten“ am 18./19.März 2009 in Frankfurt a.M.)

Sie haben wahrscheinlich alle irgendeine Vorstellung, was unter Anerkennung zu verstehen sei. Und vermutlich erscheint Ihnen die Frage im Titel meines Vortrags einigermaßen unnötig zu sein. Was soll man sich bei solchen Grundsatzfragen aufhalten?

Ich möchte Sie aber doch einladen, bei einigen grundsätzlichen, aber doch auch für die Praxis sehr bedeutsamen Überlegungen zu verweilen. Was ist das eigentlich: Anerkennung?

### **Thematisierungsformen von Anerkennung in Unternehmen**

In Gesprächen, die wir in unserer aktuellen Forschung vor einigen Monaten mit Verantwortlichen aus dem Personalwesen und mit Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Branchen geführt haben, stellten wir zunächst eine offene Eingangsfrage zur Anerkennung in ihrem Unternehmen. Es zeigte sich, dass die Gesprächspartner auf sehr unterschiedliche Aspekte und Themen zu sprechen kamen, dass sie Anerkennungschancen und -probleme im Unternehmen an sehr verschiedenen Gegenständen festmachen. Ich will Ihnen die wichtigsten vorstellen:

- Da ging es zunächst einmal – besonders von Betriebsräten bevorzugt – um das Thema Entgelt. Anerkennung zeige sich dieser Auffassung zufolge vor allem in der Bezahlung der Mitarbeiter, oder zumindest könne nicht von Anerkennung gesprochen werden, wenn sie sich nicht auch in der Bezahlung niederschläge. Personaler wiesen manchmal darauf hin, dass ausgesprochenes Lob bei den Mitarbeitern Erwartungen wecken könne, dies müsse sich dann auch finanziell niederschlagen.
- Eng damit verbunden ist das Thema der Prämie. Anerkennung wird in diesem Sinne wesentlich durch die angemessene *besondere* Honorierung von Leistungen oder Erfolgen zum Ausdruck gebracht.
- Häufig wird Anerkennung mit dem betrieblichen Beurteilungswesen und Feedbackverfahren in Verbindung gebracht. Dass regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, Mitarbeiter in Zielvereinbarungen beteiligt werden, das sind vielleicht sogar die Anerkennungsmechanismen, über die am meisten nachgedacht wird. Wenn Mitarbeiter ihre Vorgesetzten bzw. das Unternehmen beurteilen können, entweder in Formen wie dem 360°-Feedback oder in Mitarbeiterbefragungen, so wird auch dies als eine Form der Anerkennung der Mitarbeiter betrachtet.
- Die Förderung von Mitarbeitern durch die Vorgesetzten ist gleichfalls ein Ausdruck von Anerkennung, sei es dass sie bei Weiterbildungsmaßnahmen oder bei der Karriere gefördert werden, sei es dass ihre Leistung in der betrieblichen Öffentlichkeit oder auf höherer Ebene sichtbar gemacht wird.
- Wesentlich ist auch das Lob des Vorgesetzten beim besonderen Einsatz von Mitarbeitern, bei speziellen Leistungen oder Erfolgen, sei es des einzelnen Mitarbeiters oder des Teams.
- Immer wieder wird auch genannt, dass die Integration von Teams durch gemeinsame Freizeitgestaltung und Events gefördert werden soll. Anerkennung wird hier offenbar als Ansprache der emotionalen Seite der Mitarbeiter verstanden, als Schaffung einer lebensweltlichen Atmosphäre.

- Eher vereinzelt wird es auch als Zeichen von Anerkennung verstanden, wenn den Mitarbeitern Autonomie in ihrer Arbeit zugestanden wird. Hier kommt Anerkennung offenbar darin zum Ausdruck, dass den Mitarbeitern Vertrauen in ihre Kompetenz und Verlässlichkeit gezeigt wird. Das Unternehmen traut ihnen zu, ihre Arbeit selbstständig erfolgreich ausführen zu können.

Man sieht, wie vielfältig die Themen sind, die mit Anerkennung in Verbindung gebracht werden. Doch ganz überwiegend lassen sich diese Aspekte der Anerkennung auf zwei Grundmuster zurückführen: Anerkennung bezieht sich auf Leistung bzw. Erfolg und Anerkennung ist ein Mittel zur Motivation der Mitarbeiter.

Dies wird in dem Satz zusammengefasst:

„Wer Anerkennung sät, wird Leistung ernten“.

### **Bedeutung von Anerkennung**

Zunächst möchte ich erst einmal gewissermaßen einen Schritt zur Seite machen und Ihnen einige wesentliche wissenschaftliche – soziologische, psychologische, ökonomische, historische - Gesichtspunkte von Anerkennung vorstellen.

Welche Bedeutung hat Anerkennung für das Individuum und für die Gesellschaft, warum ist sie wichtig und was ist kennzeichnend für die spezifisch moderne Form der Anerkennung?

### Anerkennung und Ökonomie

Welche Bedeutung kommt – so meine erste Frage – den Anerkennungsbeziehungen für die Ökonomie, für die Wertschöpfung von Unternehmen und die Austauschbeziehungen zu?

Es empfiehlt sich, zur Beantwortung dieser Frage auf einen alten Klassiker zurückzugreifen, nämlich auf Adam Smith. Der hat nicht nur betont, dass wir „nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers das erwarten, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen“. Sondern er hat auch die Bedeutung des Strebens nach Anerkennung hervorgehoben. Wer die Spielregeln im Wettbewerb verletze, der verliere die Anerkennung des Publikums. Der Markt gewährleistet also, dass ein großer Teil der menschlichen Bedürfnisse auch ohne Moral, aus Eigennutz erfüllt werden. Aber das Bedürfnis nach Anerkennung setzt der Verfolgung des Eigeninteresses Schranken. Man erfährt Anerkennung, wenn man die Werte und Normen einhält, im Hinblick auf die in einer Gesellschaft, einer Gemeinschaft, einer Gruppe Anerkennung zugewiesen wird. Dann allerdings ist es auch wesentlich, *wofür* Menschen in einer Gesellschaft Anerkennung erfahren. Wenn Sie mir diese Nebenbemerkung zu den Fehlentwicklungen der letzten Jahre erlauben: Die Entwicklung der Managergehälter und der Boni wird in der populären Debatte gern mit der „Gier“ begründet, also damit, dass die Manager die angemessenen Grenzen überschritten hätten, die bei der Verfolgung des Eigeninteresses zu beachten sind. Man vergisst dabei, dass diese Boni auch als Ausdruck der damaligen Anerkennung der Tätigkeit dieser Manager seitens ihrer Unternehmen zu verstehen sind und dass sie in ein gesellschaftliches Klima eingebettet waren, in dem kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg als zentraler positiver Wert galt. Was hier also auch versagt hat, das ist eben diese von Smith hervorgehobene Bedeutung gesellschaftlicher Werte für das Ansehen der Wirtschaftsakteure und damit für die Begrenzung des eigennutzorientierten Handelns.

Anerkennung, so kann man zweitens sagen, kann zur Wertschöpfung beitragen, wenn sie die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, ihrem Beruf und ihrer Arbeit verstärkt. Aber andererseits steht doch auch Anerkennung immer unter dem Vorbehalt der Ökonomie. Wenn das Unternehmen nicht mehr prosperiert oder wenn für bestimmte Tätigkeiten kein wirtschaftlicher Bedarf mehr besteht oder wenn auf dem Arbeitsmarkt ein großes Angebot eines bestimmten Qualifikationsprofils vorhanden ist, dann spielt die Anerkennung für die Fähigkeiten, für vollbrachte Leis-

tungen letztlich keine Rolle mehr. Unternehmen dienen, um es salopp zu sagen, der Gewinnerzielung und nicht der Anerkennung ihrer Mitarbeiter.

### Anerkennung und Identität

Allerdings - und damit komme ich zum nächsten Punkt – müssen Menschen Anerkennung erfahren, um eine gelungene Identität entwickeln zu können. Die Menschen gewinnen nämlich ein Bild von sich dadurch, wie sie wahrnehmen, dass andere sie wahrnehmen. Schon bei Adam Smith und dann beim Sozialpsychologen George Herbert Mead wird hierfür das Bild verwandt, dass man sich im Spiegel des Anderen sieht. Dieser Spiegel ist auch ein wertender - es geht um die Bewertung, die Anerkennung bzw. Missbilligung der Anderen. Erst wenn Menschen die Erfahrung machen, intersubjektiv aufgehoben und anerkannt zu sein, können sie Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein entwickeln. Das macht sie allerdings zugleich auch abhängig von der Meinung Anderer über sie und aus diesem Grunde sind sie durch erwiesene oder vorenthaltene Anerkennung zu steuern. Dies ist ein Grundelement jeder Erziehung: Lob und Tadel wirken oft mehr als Strafe und Belohnung.

Das ist aber nur die eine Seite. Ein Mensch, der nur auf die Zustimmung der Anderen schaut, ist - Sie kennen den Spruch - bald everybody's darling. Man kann dann vom außengeleiteten Charakter sprechen, Menschen können eine Anerkennungssucht und -bedürftigkeit entwickeln. Solche Menschen sind wenig glaubwürdig und verlässlich. Wichtig für einen gelingenden Entwicklungsprozess ist es daher, dass sich das Individuum in ein reflexives Verhältnis zur erfahrenen Anerkennung und Missachtung setzen kann. Das geschieht schon deshalb, weil die Menschen in dem Maße, in dem sich ihre Beziehungen zu anderen Menschen vervielfachen, gezwungen sind, sich zwischen den oft sich widersprechenden Bewertungen und Erwartungen Anderer zu entscheiden. Dabei gewichten sie auch den Wert, den sie jeweils der Anerkennung Anderer beimessen. Sie müssen auch lernen sich abzugrenzen. Eine gelungene Identität setzt in diesem Sinne eine Balance von Ich-Identität und sozialer Außenorientierung, von Eigensinn und Anerkennung voraus. Diese gelungene Balance ist nicht nur eine individuelle Leistung, sondern sie wird von der sozialen Umwelt und den gesellschaftlichen Strukturen in unterschiedlichem Maße gefördert oder behindert.

### Die Bedeutung „des Dritten“

Anerkennung ist nicht nur eine Beziehung zwischen zwei Akteuren, sondern sie spielt sich meist vor den Augen eines Dritten ab oder nimmt doch auf einen Dritten Bezug, der das Handeln beider Akteure, des Anerkannten und des Anerkennenden, bewertet. Dieser Dritte kann ein Einzelner, ein bestimmtes Publikum oder aber die Öffentlichkeit, die gesellschaftliche Normenordnung sein. Dieser Dritte kann auch gewissermaßen internalisiert sein, als innere Bewertungsinstanz. Man hat dann im Hinterkopf: Was würde ein Anderer denken? Ist das Handeln wirklich anerkennenswert? Verdient ich die Anerkennung tatsächlich?

Der Dritte kommt noch in einem spezifischen Sinne ins Spiel. Uns ist nämlich mehr an der Anerkennung solcher Anderer gelegen, die von vielen weiteren Akteuren anerkannt sind. Anerkennung ist daher in einer sozialen Konstellation zu betrachten. Die Reputation des einen Akteurs kann sich auf andere Akteure übertragen – oder ihr Image kann anderen schaden.

Anton wird z.B. von Christoph geschätzt, Bernd von Doris, die aber von Christoph nichts hält. Deshalb wird Doris auch Anton mit Skepsis begegnen. Dass Bernd den Anton lobt, lässt sie dann doch etwas an Bernds Urteilsfähigkeit zweifeln. Das ist eine Anerkennungskonstellation ohne Autoritätsbeziehungen. Autoritäten entstehen nun auch daraus, dass die Anerkennung *bestimmter* Menschen für die anderen wichtiger als die anderer Menschen ist. Wird Bernd nicht nur von Doris, sondern auch von Boris, Daniel und Corinna geschätzt, so ist es wahrscheinlich, dass Doris dann, wenn der angesehene Bernd den von ihr verachteten Anton lobt, ihr Urteil über Anton ändert. Und Doris

selbst wird Bernds Anerkennung wichtiger als die von Rodrigo sein, der insgesamt wenig Anklang findet. So entstehen und reproduzieren sich Autoritätsbeziehungen.

### Anerkennung und sozialer Wandel

Das Bild, das ich bisher gezeichnet habe, ist noch ein recht starres. Anerkennung ist auch ein Gegenstand sozialer Auseinandersetzungen und verursacht sozialen Wandel. Betrachten wir dies zunächst in der Beziehung zwischen Menschen. Wenn die Menschen lernen, zwar die Anerkennung anderer zu suchen, doch aber auch ihre eigene Identität zu sichern und zu verteidigen, dann werden sie bestimmte Anerkennungschancen ausschlagen und werden für ihre individuellen Eigenschaften ihrerseits Anerkennung erwarten, vielleicht sogar einfordern. Damit gerät das Verhältnis der einzelnen Akteure in Bewegung, auch Autoritätsbeziehungen können sich verschieben. Das gilt auch auf der Ebene der Gesellschaft. Wenn nämlich Menschen und soziale Gruppen für bestimmte Eigenschaften und für die von ihnen befürworteten Werte Anerkennung einzufordern beginnen, so stellen sie die etablierten Kriterien dafür in Frage, wofür man Anerkennung erwarten darf und sollte. Ein typisches Beispiel in der Welt der Arbeit sind die Auseinandersetzung um die Bewertung von Berufen oder von Arbeitstätigkeiten und Qualifikationen: Welche Anerkennung darf eine Krankenschwester für ihre Arbeit im Vergleich mit der Arbeit der Ärzte erwarten? Hier geht es nicht nur um Rangordnungsfragen, sondern zugleich um die gesellschaftliche Bewertung von Arbeiten und Leistungen. Oder wenn Frauen die Erziehungsarbeit aufgewertet wissen wollen, wenn sie eine höhere Anerkennung für bestimmte Kompetenzen einfordern, die bislang als weibliche Fähigkeiten eher gering bewertet wurden, dann ist auch dies ein Katalysator sozialen Wandels und meist mit sozialen Auseinandersetzungen verbunden.

### Die Anerkennung der Arbeit in der Moderne

Die Arbeit gewinnt wegen ihrer zentralen Rolle für die Anerkennung in der modernen Gesellschaft eine große Bedeutung für die Identität der Menschen. Wenn Sie jemand kennen lernen wollen, dann fragen Sie nicht: „Was sind Sie?“, sondern „Was machen Sie (beruflich)?“ Und wenn Sie doch versehentlich „Was sind Sie?“ gefragt haben, dann wird der Andere ihnen schon mit einem Stichwort aus seinem beruflichen Leben antworten. Und: Heutzutage gilt dies in der Regel auch für Frauen. Hiermit kann ich jetzt einen Bogen schlagen zu meinen Ausführungen zum Verhältnis von Anerkennung und Ökonomie. Ich habe gesagt: Unternehmen dienen dem Gewinn, nicht der Anerkennung ihrer Mitarbeiter. Aus der Perspektive der Individuen muss ich aber auch sagen: Unternehmen sind für die Mitarbeiter nicht nur Gehaltszahler, sondern auch Felder der Anerkennung und wichtig für ihre Identität. Während Unternehmen die Anerkennungsbeziehungen ignorieren können, wenn sich Mitarbeiter nicht mehr rechnen, und kühle ökonomische Entscheidungen treffen, ist das nur wenigen Mitarbeitern möglich - und gerade den bislang loyalen und identifizierten nicht -, sondern sie erfahren Entlassungen und Personalabbau als Missachtung und Identitätskrise. Wir haben diesen Unterschied der Denk- und Fühlweisen in der Auseinandersetzung um die Schließung des Nokia-Werks in Bochum sehr anschaulich verfolgen können.

### Anerkennung und Organisation

Arbeit findet in der heutigen Arbeitswelt ganz überwiegend in Unternehmen statt, man kann auch sagen, dass die Mitgliedschaft in Unternehmen in weiten Bereichen eine Voraussetzung für Arbeit ist. Deshalb ist die Frage, ob und wie Anerkennung in Unternehmen vermittelt wird, zentral für die Anerkennung der Beschäftigten. Das ist nicht trivial. Denn in Unternehmen zu arbeiten beinhaltet u.a. Folgendes:

- Arbeitsteilige Arbeit in Unternehmen bringt es mit sich, dass sich die Beschäftigten nicht aussuchen können, mit wem sie zusammenarbeiten und wer der Vorgesetzte ist. Anders als in privaten Beziehungen und freiwilligen Vereinigungen ist man in Arbeitsbeziehungen zur Kooperation oder zumindest Koexistenz auch mit Personen gezwungen, die man selbst nicht anerkennt und von denen man sich missachtet fühlt.
- Zweitens bilden Unternehmen eigene Anerkennungsarenen aus, weil sie eigene Kriterien dafür entwickeln, was als Leistung, was als Beitrag, was als Erfolg zu gelten hat. Produziert man unmittelbar für den Markt, so bildet der Erfolg auf dem Markt den unmittelbaren Maßstab für Leistung und Erfolg der Arbeit. Unternehmen sind demgegenüber in der Lage - und sie müssen dies aus Motivations- und Steuerungsgründen auch tun -, eigenständige Maßstäbe für Leistung, für Honorierung und für Erfolg etwa durch innerorganisatorischen Aufstieg zu etablieren. Sie ermöglichen die Langfristigkeit, die z.B. Entwicklungsprozesse brauchen, bis sie in einem Prozess von Trial und Error, von zunächst erfolglosen Bemühungen zu einem marktfähigen Produkt reifen. Innerorganisatorische Entgeltrelationen koppeln sich von den unmittelbaren Arbeitspreisen auf dem Arbeitsmarkt ab, ermöglichen damit eine finanzielle Honorierung entlang der vom Unternehmen gesetzten Zielvorstellungen und unter Berücksichtigung der Gerechtigkeitsempfindungen der Mitarbeiter. In einer Organisation werden Anerkennungsverhältnisse möglich, die auch Fehlerfreundlichkeit, erfolglose Bemühungen, Experimente und Kreativität honorieren, deren ökonomisches Resultat nicht sicher ist.
- Drittens sind Organisationen hierarchisch - wie wenig auch immer die Hierarchie betont werden mag. Die Anerkennung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist daher nicht symmetrisch. Sie ist verknüpft mit Machtbeziehungen, die im günstigen Fall solche der Autorität sein können. Die Position der Vorgesetzten beinhaltet, dass sie nur in begrenztem Maße abhängig sind von der Anerkennung der einzelnen Mitarbeiter. Und sie müssen dies möglicherweise auch manchmal zeigen, denn Anerkennungsbeziehungen beinhalten auch immer Verpflichtungen. Wer sich von der Anerkennung seiner Mitarbeiter abhängig macht, aber auch wer sich zur Anerkennung früherer Leistungen seiner Mitarbeiter verpflichtet fühlt, der gibt ein Stück Handlungsflexibilität auf. Er bindet sich u.U. an die Vergangenheit und kann Veränderungen nur noch schwer durchsetzen. Aus diesem Grunde sind denn auch neue Führungskräfte, die von Anerkennungspflichten unbelastet sind, einer Volksweisheit entsprechend „die Besen, die gut kehren“.

### **Das Dilemma der Anerkennung ungleicher Leistungen**

Nun sind wir an einem Punkt angelangt, wo sich die Dinge ausgesprochen ambivalent darstellen und nicht mehr einfach in positive und negative Aspekte sortiert werden können. Diese Ambivalenz ergibt sich schon grundsätzlich daraus, dass Menschen in sehr unterschiedlicher Weise anerkannt werden wollen. Und sie verstehen unter Leistung keineswegs immer das Gleiche. Ich möchte einige Ambivalenzen hervorheben.

#### Uneindeutigkeit der „Leistung“

Eingangs hatte ich den Spruch zitiert: „Wer Anerkennung sät, wird Leistung ernten.“ Jetzt möchte ich die Umkehrung erörtern:

„Wer Leistung sät, wird Anerkennung ernten.“

Und ich möchte deutlich machen, dass dieser Satz vielleicht eine Hoffnung und einen Appell ausdrückt, aber keineswegs einen gesicherten Zusammenhang.

Denn schon dann, wenn wir nur die Anerkennung betrachten, die *Leistung* honorieren soll, stoßen wir auf Ambivalenzen und Schwierigkeiten. Es ist nämlich alles andere als eindeutig, was unter

Leistung zu verstehen ist. Ich möchte als erstes auf einen grundlegenden Unterschied hinweisen. Leistung bezeichnet auf der einen Seite den Aufwand, den Einsatz, die Anstrengung, aber auch die mitgebrachte Qualifikation oder das Talent. Das ist die Input-Seite. Schon hier zeigt sich, dass Anstrengung und Qualifikation bzw. Talent nicht zusammenfallen, oft sogar die Anstrengung umso größer sein muss, je geringer das Talent ist. Auf der anderen Seite bezeichnet Leistung aber die Output-Seite, das Resultat. Gemeint ist auch hier Verschiedenes:

- Das sachliche Produkt - z.B. ein qualitativ hochwertiges Auto.
- der Nutzen des Produkts für den Kunden - z.B. ob das Auto den Bedürfnissen der Kunden gerecht wird - und schließlich
- das ökonomische Ergebnis - z.B. die Verkäuflichkeit bzw. die betriebswirtschaftliche Rentabilität des Autos.

Auch diese Resultate des Leistungsprozesses sind nicht miteinander identisch. Die verschiedenen Gruppen im Unternehmen, oftmals sogar einzelne Mitarbeiter betonen unterschiedliche Leistungsverständnisse, weil dies ihren Interessen entgegenkommt, weil es den professionellen Werten ihres Berufs entspricht oder ihrer Funktion im Unternehmen. Und die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie ihren Leistungsstolz verletzt sehen, wenn das Unternehmen Aspekte honoriert, die ihnen nicht wichtig sind. Ein klassischer Konflikt ist z.B. der zwischen den fachlichen Leistungsansprüchen von Entwicklern oder Ingenieuren und den betriebswirtschaftlichen Kalkülen oder den Konzepten des Marketings.

### Sichtbarkeit der Leistung

Hinzu kommt ein weiteres Problem: Die verschiedenen Arbeiten unterscheiden sich sehr danach, inwieweit die Anstrengung einer Arbeit, aber auch ihr Resultat sichtbar und darstellbar sind. Wer körperliche Arbeit leistet, dessen Anstrengung wird darin erlebbar, wie sehr er schwitzt, wie erschöpft und wie verschmutzt er am Ende ist. Wer ein Sachprodukt herstellt, der kann auf etwas Sichtbares stolz sein und die Qualität des Produkts lässt sich einigermaßen bewerten. Allerdings ist hier der individuelle Beitrag kaum isolierbar. Aber darauf kommt es mir hier weniger an. Wichtiger scheinen mir die Konsequenzen, die sich aus dem Tertiarisierungsprozess und der zunehmend immateriellen Arbeit - oftmals als Dienstleistungs- und als Wissensarbeit bezeichnet - ergeben. Denn bei diesen Arbeiten ist die Anstrengung nicht erkennbar und nur schwer darstellbar und oft gilt dies auch für das Ergebnis. Erklären Sie mal Ihren Kindern, wenn Sie geistig arbeiten, was Sie da eigentlich tun! Den Baggerfahrer kann man sich vorstellen, aber hier: ich sitze da und überlege, schreibe, rede mit anderen, telefoniere, tippe was in den Computer. Und was ist das Ergebnis? Ja, das ist gar nicht so einfach zu sagen. Nicht nur Ihren Kindern, sondern evtl. auch Ihren Vorgesetzten - und manchmal wissen Sie's selber nicht so genau, was Sie nun eigentlich am Tag geschafft haben.

Hier liegt m.E. ein wesentliches Anerkennungsproblem einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft: Die Anerkennung von Leistungen, die nicht sichtbar und darstellbar sind.

Das betrifft zunächst solche Tätigkeiten, die in der Arbeitssoziologie als Gewährleistungsarbeiten bezeichnet werden. Sie unterstützen diejenigen Arbeiten, die als zentral gelten, stellen sie sicher, gewährleisten sie in ihrer Funktionsfähigkeit. Beispiele solcher Arbeiten sind die Tätigkeiten von Pflegern und Krankenschwestern bzw. Arzthelferinnen, die die Arbeit des Arztes unterstützen oder gar erst ermöglichen. Das sind darüber hinaus Arbeiten, die das normale Funktionieren des Arbeitsprozesses gewährleisten, etwa die Logistik, Räumung und Gestaltung des Warenangebotes im Supermarkt. Es sind die Arbeiten der Beschäftigten, so könnte man noch allgemeiner sagen, die anderen zuarbeiten, aber im Backoffice bleiben. Gemeinsames Merkmal dieser Arbeiten ist, dass sie gerade dann Aufmerksamkeit finden, wenn sie *nicht* zufriedenstellend ausgeführt werden, nicht

aber wenn sie gelingen. Es ist deshalb schwierig, diese Arbeiten anzuerkennen, umso leichter aber, Missbilligung zu artikulieren.

Ein anderer Aspekt: Beschäftigte unterscheiden sich darin, wie gut sie ihre Arbeitsleistung „verkaufen“ können. Auf der einen Seite die „Großwindanlagen“, die einen großen Wirbel machen, wenn sie kleine Aufgaben ausführen, auf der andern Seite die bescheidenen Experten. Möglicherweise verschärft sich diese Differenz dann, wenn von den Mitarbeitern direkt erwartet wird, ihre Arbeit „verkaufen“ zu können.

### Anerkennung von Fachlichkeit

Die Frage der Sichtbarkeit hängt zusammen mit einem anderen Problem der Anerkennung: dem der Fachlichkeit. Mit einem gewissen Recht wurde in den letzten Jahren über einen zu engen Fachbezug von Kompetenzen geklagt. Man versuchte dem zu begegnen, indem unter Stichworten wie Kundenorientierung, soziale Kompetenz, aber auch betriebswirtschaftliches, unternehmerisches Denken u.ä. andere oder zumindest weitere Kompetenzen eingefordert wurden. Nicht selten allerdings hat dies seinerseits zu einem Anerkennungsdefizit von Fachlichkeit geführt. Wenn ich auf meine Unterscheidung zwischen dem sachlichen, dem sozialen (kundenorientierten) und dem ökonomischen Aspekt des Leistungsergebnisses zurückkomme: Die sachliche Qualität der Arbeit wurde nicht selten unterbewertet gegenüber der ökonomischen Seite, eine Entwicklung, die mit dem Bedeutungsgewinn der Kaufleute gegenüber den Technikern im Management korrespondiert.

Damit zusammen hängt das Defizit dessen, was gern als Fachkarriere bezeichnet wird. Hier wirken zwei Dinge zusammen. Auf der einen Seite ist das Konzept einer Fachkarriere nicht zufällig zu einer Zeit entstanden, als sich mit dem Übergang zu flachen Hierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten reduzierten. Die Fachkarriere - könnte man zugespitzt sagen - war ein euphemistischer Begriff für eine horizontale Karriere, für die Anerkennung nicht durch Statusaufstieg, sondern durch Übertragung neuer, anspruchsvoller Aufgaben. Auf der andern Seite neigen Fachleute oftmals dazu, ihre Arbeit nicht gut „verkaufen“ zu können, oftmals auch nicht zu wollen. Zusammen führen beide Tendenzen dazu, dass die Fachkarriere im Schatten der Führungskarriere bleibt, dass auch Personalentwicklungspraktiken sehr oft einseitig das Gewicht auf die Entwicklung von Führungskräftepotenzialen legen.

### Das Lob

Ein Alltagsproblem der Anerkennung ist die Schwierigkeit, angemessen zu loben. Hiermit meine ich nicht nur die oft beklagte Unfähigkeit von Vorgesetzten, überhaupt Lob auszusprechen, sondern die Gefahren und Fallstricke, die im Loben selbst enthalten sind. Ich möchte drei nennen:

- Erstens könnte es sein, dass Mitarbeiter für etwas gelobt werden, wofür sie nicht gelobt werden wollen. Da gibt es die humoristische Variante: „Das ist aber ganz ausgezeichnet, wie Sie diese Formulare kopiert haben!“ Aber auch ein ernsterer Anerkennungsmissmatch ist möglich: Der französische Soziologe Francois Dubet, dessen eindrucksvolle Untersuchung über Ungerechtigkeitsklagen jüngst in deutsch erschienen ist, zitiert z.B. die Klage einer Krankenschwester, die seit 13 Jahren in der Abteilung einer Klinik beschäftigt ist. Eines Tages, so berichtet sie, sei sie von einem Oberarzt für ihre umsichtige Mithilfe bei einer medizinischen Maßnahme gelobt worden. Der Oberarzt schloss die Frage an: Sie sind ja neu hier. Seit wann arbeiten Sie denn hier?
- Zweitens muss damit gerechnet werden, dass ein Mitarbeiter so intrinsisch motiviert ist, so stolz auf seine eigene Leistung, dass er Anerkennung nicht braucht. Nehmen wir an, ein Mitarbeiter hat ein Problem gelöst, eine Verbesserung an einer Software durchgeführt, was auch immer. Der Vorgesetzte lobt ihn wegen dieser Leistung. Es ist durchaus denkbar, dass seine Reaktion

zumindest in Gedanken folgendermaßen ausfällt: „Das brauchen Sie mir nicht zu sagen, das weiß ich selbst. Wer sind Sie denn, dass Sie glauben, mich loben zu können?“

- Dieses Beispiel weist drittens auf die Anerkennung des Lobenden hin. Wer lobt, begibt sich damit in die Rolle desjenigen, der über dem Gelobten steht, desjenigen, der berechtigt ist, den anderen zu loben, was auch voraussetzt, die Arbeit des Anderen bewerten zu können. Und aus der Perspektive des Gelobten formuliert: Der Lobende muss jemand sein, den der Gelobte anerkennt. Denn niemand möchte von jemand gelobt werden, den er missachtet. Wer also ein Lob ausspricht, muss damit rechnen, dass sein Lob offen zurückgewiesen wird oder doch zumindest insgeheim eher als Beleidigung aufgenommen wird. Wer also lobt, sollte sicherstellen, dass er selbst anerkannt ist, sonst geht es ihm wie dem Deutschen Fernsehen, das Marcel Reich-Ranicki mit dem Fernsehpreis ehren will.

### Unterschiedliche Anerkennungsquellen

In Unternehmen besteht eine gewisse Tendenz, Anerkennung von oben nach unten zu denken. Daher geht man implizit davon aus, dass es für den einzelnen Mitarbeiter vor allem darauf ankomme, von seinem *Vorgesetzten* anerkannt zu werden. Ebenso wichtig ist aber die Anerkennung durch die *Kolleginnen und Kollegen*. Oft sind es auch eher die Kolleginnen und Kollegen, die die Arbeitsleistung und Kompetenz der Mitarbeiter besser einschätzen können, deren Urteil daher für den Einzelnen ein besseres Feedback ist. Das gilt natürlich auch umgekehrt: Die Missachtung der Kollegen kann belastender sein als die des Vorgesetzten. Das Stichwort „Mobbing“ sei hier nur kurz benannt.

Eine dritte Gruppe, die wichtig für die Erfahrung von Anerkennung und Missachtung ist, sind die Kunden, Klienten, Patienten. Gerade für Dienstleister, die in Interaktion mit den Kunden arbeiten, ist die Wertschätzung durch die Kunden von erheblicher Bedeutung gerade auch für ihren Dienstleistungsstolz. Umgekehrt ist es oft missachtendes Kundenverhalten, das für Dienstleistungsbeschäftigte eine gravierende Belastung darstellt.

Wichtig ist nun, dass die verschiedenen Anerkennungsquellen miteinander im Konflikt stehen können. Manchmal schadet die Anerkennung durch den Vorgesetzten der Wertschätzung durch die Kollegen. Auch den umgekehrten Konflikt kann man sich leicht vorstellen. Aber auch die Zufriedenstellung des Kunden muss nicht im Sinne der Vorgesetzten sein. Wenn es etwa im Call-Center Vorgaben für die maximale Dauer eines Telefonats gibt, dann ziehen sich Agents, die eine Beratung von Kunden so lange ausdehnen, wie der Kunde sie benötigt, die Missbilligung des Vorgesetzten zu. Solche zu kundenorientierten Mitarbeiter können nicht mit der Anerkennung des Unternehmens rechnen.

### Bewunderung und Würdigung

Eine wichtige Frage ist es, ob und wie sowohl herausragende als auch normale Leistungen anerkannt werden. Hier ist die Unterscheidung von zwei Formen der Anerkennung nützlich: Derjenigen von „Bewunderung“ und von „Würdigung“.

Wer Erfolg hat, etwas Herausragendes, Besonderes leistet, wird *bewundert*. In diesem Sinne kann man Leistung anerkennen, indem ein „High-Performer“ als „Mitarbeiter des Monats“ ähnlich präsentiert wird wie der „Held der Arbeit“ in der DDR. Leistungsspitzen werden so auf einen Sockel gehoben, damit alle sie sehen, sie bewundern und ihrem Vorbild nacheifern. Man setzt auf das Charisma von Spitzenleistung und Erfolg.

Aber was kann die Folge sein? Die Scheinwerfer können auch Neid produzieren, der das kollegiale Klima vergiftet und nur darauf wartet, dass der Erfolgreiche Schwächen zeigt. Wenn jemand „High-Performer“ ist, sind andere „Low-Performer“. Wenn man Leistungen differenziert und in ein Ran-



king bringt, wird Anerkennung einigen zuteil, die Anderen gehen leer aus oder werden gar missachtet. Der Motivationsschub für den „Mitarbeiter des Monats“ wird möglicherweise mit der Demotivierung vieler anderer Beschäftigter erkaufte. Anerkennung ist dann schnell ein Nullsummenspiel. Diesem Problem könnte man übrigens nicht einmal dann entgehen, wenn es gelänge, alle „Schwachleister“ zu entlassen und durch sämtliche „Mitarbeiter des Monats“ aus den Firmen der Umgebung zu ersetzen. Denn in der nächsten Runde werden auch diese im Ranking wieder in High- und Low-Performer unterteilt.

## Konsequenzen

Was heißt das nun in der Konsequenz? Soll man angesichts der Schwierigkeiten richtiger Anerkennung lieber ganz darauf verzichten? Kann man dem Dilemma der Bewunderung entgehen?

Wenn ich vom Sockel der High-Performer gesprochen habe, habe ich die eine Form der Anerkennung angesprochen, die „Bewunderung“. Bewundern kann man nur Einige. Wenn alle Anderen nicht nur ignoriert werden sollen, müssen sie eine andere Form der Anerkennung erfahren. Diese möchte ich als „Würdigung“ bezeichnen. Wenn ich jemand für das, was er leistet, würdige, dann erkenne ich seine *Bemühungen* an, seine *Einsatzbereitschaft*. Normalleistungen kann man nicht bewundern – aber man kann sie würdigen. Der Würdigung liegt eine Vorstellung zugrunde, dass nicht jede Spitzenkraft sein kann, aber das jede – außer dem Leistungsunwilligen – etwas beiträgt, für das sie Anerkennung erwarten kann. Die Grundlage solcher Anerkennung ist die Zugehörigkeit – zu einem Team, einem Betrieb, einer Berufsgruppe. Leistung wird hier nicht ausschließlich in der Outputdimension verstanden, sondern auch in der Inputdimension. Das ermöglicht es, auch Formen der Anerkennung für erfolgarme Bemühungen und für Routineleistungen zu entwickeln.

Würdigung beinhaltet übrigens auch Formen der Rücksichtnahme. Hiermit ist z.B. folgendes gemeint:

- Bei Fehlern sollte man eine zweite Chance bekommen. Allgemeiner ausgedrückt, sollen Mitarbeiter als Menschen anerkannt werden, die nicht stets perfekt funktionieren, sondern eben auch bisweilen etwas falsch machen. Man sollte hierzu auch die Fehler zählen, die jemand macht, der etwas Neues ausprobiert, den Error beim Trial. Fehlertoleranz ist schließlich auch eine Voraussetzung für Innovationsbereitschaft.
- Das Senioritätsprinzip sollte nicht vorschnell ad acta gelegt haben. Zwar erscheint es auf der einen Seite als ungerecht und als eine Missachtung der Leistung von Neuen, schlicht die Dauer von Zugehörigkeit zu honorieren. Das Senioritätsprinzip bringt die Wertschätzung von Erfahrung, nicht von Innovation zum Ausdruck. Nicht zuletzt scheint Betriebstreue in einer Zeit, in der Mobilität gefordert wird, unzeitgemäß. Auf der andern Seite hat genau dies eben auch seine positive Seite. Das Senioritätsprinzip bringt die Anerkennung solcher Arbeitswerte zum Ausdruck, die häufig vorschnell gering geschätzt werden – wie eben Erfahrung und Identifikation mit einem Unternehmen.
- Auf familiäre und private Verpflichtungen sollte Rücksicht genommen werden. Der Mitarbeiter ist nicht nur als Arbeitskraft im Betrieb, sondern als Mensch zu sehen, der auch andere Verpflichtungen hat, der nicht nur im Unternehmen etwas leistet, sondern auch in der Familie, bei der Erziehung der Kinder, bei der Pflege von Angehörigen, in ehrenamtlichen Tätigkeiten usw.. Inzwischen ist zwar *Work-Life-Balance* in – nahezu - aller Munde, aber meist ist damit doch nur gemeint, dass die Unternehmen dem ärgerlichen Umstand, dass die Mitarbeiter auch noch andere Verpflichtungen haben, irgendwie gerecht werden müssen. Aber man sollte auch von der *Life-Work-Balance* reden, in der Arbeit Teil des Lebens ist, Leben nicht nur als Hindernis der Arbeit gesehen wird. Das heißt z.B. auch, dass nicht nur ältere Beschäftigte fähig gemacht werden müssen, die moderne Arbeit zu bewältigen, sondern dass auch die Arbeit so gestaltet werden müsste, dass Ältere noch in anerkannter Weise der Arbeit nachgehen können. Und wenn ältere Mitarbeiter bei wirklicher oder ihnen zugeschriebener nachlassender Leistungsfä-

higkeit nicht abgeschrieben werden, so ist dies auch eine Botschaft an die jüngeren Beschäftigten. Sie signalisiert nämlich, dass man nicht nur dann geschätzt wird, wenn man aktuell Höchstleistungen bringt, wenn man in kurzer Perspektive produktiv ist, sondern dass sich Anerkennung auf einen längeren Horizont erstreckt.

Es könnte allerdings sein, dass sich an dieser Stelle zeigt, dass die Anerkennung letztlich unter dem Vorbehalt der Ökonomie steht.

Zusammengefasst: Eine positive Anerkennungskultur im Unternehmen erfordert eine Balance von Bewunderung und Würdigung, der Wertschätzung herausragender Leistung und der Anerkennung von Normalleistungen und Bemühungen. Anerkennung kann dann auch ein wenig Sicherheit in unsicheren Zeiten vermitteln, wenn sie dauerhafte Beschäftigung und Leistung in längerer Perspektive honoriert. Aber wir sollten uns auch nichts vormachen: Ökonomisch unsichere Zeiten sind ein schwieriges Terrain für glaubhafte Anerkennung in der Arbeit. Doch sie bleibt auch dann eine moralische Erwartung. Wenn also durchaus unsicher ist, ob der Spruch stimmt:

„Wer Leistung sät, wird Anerkennung ernten.“,

so bleibt doch die moralische Erwartung:

„Wer *keine* Anerkennung sät, sollte auch *keine* Leistung ernten.“

### Literaturhinweise

Stephan Voswinkel: Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen; in: Frank Adloff/Steffen Mau (Hg): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M-New York 2005; S. 237-256.

Stephan Voswinkel u.M.v. Anna Korzekwa: Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin 2005.

Stephan Voswinkel: Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung?, in: U.-M. Hangebrauck/K. Kock/E. Kutzner/G. Muesmann (Hg.), Handbuch Betriebsklima, München-Mering 2003; S. 179-196.

Ursula Holtgrewe / Stephan Voswinkel / Gabriele Wagner (Hg): Anerkennung und Arbeit. Konstanz 2000.