

»The process of personnel selection requires that many (...) be called
but hat few be chosen.«
Erving Goffman¹

»Cooling the mark out« ist, wie Erving Goffman in seinem vor mehr als 50 Jahren erschienenen Aufsatz zeigt, ein grundlegender sozialer Prozess, der sich immer dann vollzieht, wenn Erwartungen enttäuscht werden und der soziale Status wie das Selbstbild einer Person durch Versagen bedroht sind. Im Prozess des *cooling out* soll die betroffene Person mit der delikaten Situation eines Auseinanderklaffens von Selbstbild und sozialer Realität versöhnt werden. Es wird ihr eine neue Selbstdeutung angeboten, »a new set of apologies for himself, a new framework in which to see himself and judge himself«.² Anlässe für derartige Enttäuschungen finden sich in allen Lebensbereichen, besonders häufig aber sicherlich in Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen, die neben Gewinnerinnen notwendigerweise immer auch Verlierer hervorbringen.

In modernen Gesellschaften ist insbesondere der Arbeitsmarkt ein primärer Schauplatz für bittere Konkurrenzkämpfe, deren Opfer des *cooling out* bedürfen. Verluste wiegen hier schwer, weil der Erwerbsarbeit eine zentrale Integrationsfunktion zukommt – sowohl hinsichtlich der materiellen Existenzsicherung wie bezüglich sozialer Anerkennung und Lebenssinn. Denn Arbeit in Gestalt von Berufsarbeit erfüllt, so Ulrich Oevermann, die Funktion eines säkularisierten Bewährungsmythos.³ Angesichts wachsender struktureller Arbeitslosigkeit als Folge wirtschaftlicher Umwälzungen und technologischem Wandel sind aber immer mehr Menschen von dieser Möglichkeit der Bewährung durch Arbeit ausgeschlossen. Als »Überflüssige« werden sie auf dem Arbeitsmarkt nicht gebraucht und auf Dauer auch ins soziale Abseits gedrängt.⁴ Wie Luc Boltanski

und Ève Chiapello zeigen, lassen sich die der Produktion von »Überflüssigen« zugrunde liegenden Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt als »eine Anhäufung von Mikromodifikationen und Mikroverschiebungen, an denen von vielen Seiten mit gutem Willen und oft in bester Absicht mitgewirkt wurde«⁵ verstehen. Anlässlich von (Massen)Entlassungen, Einstellungen, Investitionen in das Humankapital von Arbeitskräften finden permanent Selektionen statt, bei denen im Einzelfall entschieden wird, wer dazu gehört und wer draußen bleibt.

In meinem Beitrag wende ich mich der sozialen Organisation dieser Mikroprozesse und Minidramen im Betrieb zu, welche eine Verlaufskurve in die Überflüssigkeit initiieren können, aber nicht zwingend müssen. Ich analysiere *cooling out* im Arbeitsmarkt als institutionalisierte Reaktion auf das Scheitern an je lokal spezifischen Messlatten für »Leistung«. *Cooling out* endet nicht zwingend mit dem vollständigen Ausschluss aus einem Betrieb, sondern umfasst auch vielfältige Formen des Statuswechsels, bei dem die Betroffenen zwar nicht die Stelle verlieren, wohl aber das Gesicht. Schauplatz dieser ethnographischen Untersuchung ist ein multinationaler Konzern mit Sitz in der Schweiz. Der Konzern – nennen wir ihn hier GALACTICA – beschäftigt weltweit rund 80'000 Mitarbeitende.⁶

$$\left(C_f \left(A_{iz} \leftrightarrow E_c \right) \right) = \text{L oder: Leistung als Legitimation für } \textit{cooling out}$$

Mit obiger Formel beschreiben Sighard Neckel, Kai Dröge und Irene Somm den formalen Kern des in der modernen Gesellschaft geltenden *Leistungsprinzips*: »Unter den Bedingungen formaler Chancengleichheit (C_f) gilt ein intentionaler und individuell zurechenbarer Aufwand (A_{iz}), der zu einem gesellschaftlich erwünschten Ergebnis (E_c) führt, als Leistung (L).«⁷ Unter diesen Bedingungen begründet Leistung den Anspruch auf einen äquivalenten sozioökonomischen Status und gilt als

einzig legitime Grundlage für Statusdifferenzen. Folglich ist zu erwarten, dass gerade auch Statusdifferenzen und Statuswechsel im Arbeitsmarkt mit Bezug auf Leistung begründet werden: Wenn diejenigen, die gerufen wurden, nicht (mehr) gebraucht werden, bietet der Verweis auf ihre »ungenügende« Leistung die Legitimation für den Ausschluss. Das setzt aber wiederum voraus, dass Leistung definiert und gemessen werden kann. Die abstrakte Formel »Leistung = Aufwand + Ergebnis« muss im konkreten Organisationskontext und für den Einzelfall operationalisiert werden. Das Problem der *Leistungsmessung und -steuerung* wird, so die arbeits- und industriesoziologische Generalthese, zunehmend mittels indirekter Steuerungsformen und Selbstkontrolle gelöst.⁸ Die individuelle Zielvereinbarung mit Überprüfung der Zielerreichung wird auch bei GALACTICA und den beiden anderen von uns untersuchten Firmen praktiziert. Das entsprechende Mitarbeitendengespräch stellt eine Bewährungsprobe⁹ dar, d.h. eine nach spezifischen Regeln strukturierte Prüfungssituation, in der eine Beurteilung der relativen Wertigkeit von Akteuren vorgenommen wird. Die konkreten Leistungsdefinitionen, Messverfahren und Folgeprozesse sind in organisationsspezifische kulturelle Modelle¹⁰ eingebettet. So ist der Leistungstopos bei GALACTICA absolut zentral: Die Firma beschreibt sich als »*high performing company*«, Leistung soll nach dem Prinzip des »*raising the bar*« jährlich gesteigert werden, und alle Aufmerksamkeit gilt der Elite der »*high performers*«. Kulturelle Modelle von Leistung weisen lokale Besonderheiten auf, basieren aber, wie unsere Untersuchung zeigt, auf einigen kontextübergreifenden Grundannahmen.

Erstens gilt Leistung als *objektive und eindeutig messbare Größe*, die eine Ergebniskomponente sowie eine (ebenfalls messbare) Verhaltensdimension aufweist. Faktisch sind differente Interpretationen der jeweiligen Messwerte und Konflikte über »unfaire« Beurteilungen überall an der Tagesordnung, und

praktisch alle unsere Informantinnen und Informanten waren der Ansicht, dass gewisse Aspekte von Leistung nicht eindeutig bestimmbar seien. Dennoch handeln Vorgesetzte und Human Resources Management so, *als ob* eine exakte Messung möglich sei – die Objektivitätsannahme hat also Konsequenzen. Zweitens lässt sich die Leistung einer Person in einem Gesamtwert ausdrücken, der die *Summe einzelner Indikatoren* ist. Die Addierung der verschiedenen Leistungskomponenten verstärkt in dieser Logik die Objektivität der Messung, weil nicht ein schwer definierbarer Gesamteindruck entscheidet, sondern die Aufrechnung von erfassbaren Einzelwerten. Drittens wird Leistung als *individuell zurechenbar* betrachtet, selbst wenn sie anerkanntermaßen immer in Kooperation mit anderen erbracht wird. Viertens ist gleichsam eine *Ungleichheitsprämisse* in Kraft: Es wird angenommen, dass Leistung in der Belegschaft nach dem Modell der Gauß-Kurve streut und folglich ein gewisser Prozentsatz der Mitarbeitenden »ungenügend« sein wird. Weil Leistung die einzig legitime Basis für die Bestimmung des Wertes der Mitarbeitenden für die Firma sein darf, soll fünftens ein bestimmtes Maß an Leistung auch entsprechende *Konsequenzen* nach sich ziehen, also positive oder negative Sanktionen. Schlechte Leistung zieht indes keineswegs immer die Entlassung nach sich; nicht einmal die leistungsbesessene GALACTICA betreibt die in den Medien gerne kolportierte *hire-and-fire*-Politik eines kaltschnäuzigen, globalisierten Kapitalismus.

Das organisationsspezifische Leistungsverständnis und die daraus abgeleiteten Steuerungs- und Messverfahren bilden den Rahmen für die Beurteilung der einzelnen Mitarbeitenden. Gemäß der Objektivitätsannahme des Grundmodells von Leistung wird dieser Vorgang als quasi mechanischer Prozess verstanden: als ein Abgleichen von dem, was die zu bewertende Person im Beobachtungszeitraum erreicht hat, mit den vorgängig festgelegten Zielen. Nun sind allerdings bei fast allen Funk-

tionen in komplexen Arbeitsorganisationen beide Seiten dieser Gleichung in hohem Maß unbestimmt. So ist der als »Messung« verstandene Bewertungsprozess faktisch immer eine situative Aushandlung¹¹ und dies gilt ebenso für die Folgen einer guten oder schlechten Bewertung. Wie der nachfolgende Fall illustriert, können potenzielle *cooling*-Opfer mit geschicktem Verhandeln den Prozess und sein Ergebnis durchaus zu ihren Gunsten beeinflussen.

**»Führungskompetenz muss verbessert werden«
– ein *low performer* unter der Lupe**

Simon Marbach ist Betriebsarbeiter bei GALACTICA und das schon sein ganzes Berufsleben lang.¹² Bereits die Lehre hat er beim Vorgängerunternehmen absolviert; in den fast 20 Jahren im Betrieb hat er, wie er lachend meint, »*meine Seele hier verkauft*«. Er hat verschiedene Formen der Leistungsbeurteilung erlebt: das mehr oder weniger informelle Gespräch mit dem Meister früher, bei dem es »*ein bisschen mehr gemenschelt hat*«, wie das »*härtere*«, aber »*vielleicht auch fairere*« Verfahren von heute, den so genannten »*drive process*«. Dabei werden zum Jahresende die Leistung des vergangenen Jahres bewertet und die Ziele für das neue Jahr festgelegt; Mitte Jahr findet eine zusätzliche Standortbestimmung statt. Beurteilt werden sowohl Leistungs- wie Verhaltensziele nach einer Dreierskala, woraus ein Wert in einer Neuner-Matrix von 1. 1 (»*unzureichende Leistung/unzureichendes Verhalten*«) bis 3. 3. (»*hervorragende Leistung/hervorragendes Verhalten*«) resultiert.¹³ Im November 2004 erlebt Marbach eine böse Überraschung: Seine Gesamtbeurteilung, bestehend aus insgesamt 17 Einzelwerten, resultiert in einem niederschmetternden »1. 1«. So vermerkt sein Vorgesetzter im »*drive*«-Formular unter anderem: »*Führungskompetenz muss verbessert werden*« oder »*hinterfragt die bestehenden Abläufe nicht, zeigt sich uninteressiert bei den Schwachstellen*«. Marbach ist konsterniert, nicht nur, weil er

sich selbst erheblich besser einschätzt, sondern mehr noch, weil man ihm gesagt hat, in diesem Jahr werde er wegen zu geringem Arbeitspensum gar nicht bewertet. Denn seit einem Sportunfall vor drei Jahren ist er als Folge eines Schleudertraumas nur 50 Prozent arbeitsfähig. Und es kommt noch schlimmer. Im selben Monat wird er ins Büro des zuständigen Human Resources Managers zitiert, der ihm im Beisein des Meisters und des Betriebsleiters die Kündigung per Ende Mai 2005 eröffnet. *»Es ist gewesen wie irgend drei Leute auf mich eingeschlagen hätten«,* erinnert sich Marbach. *»Ich bin nicht mal eigentlich zum Reden gekommen dort, und dann ist mir noch der Zettel hingeworfen worden, ja, hier haben Sie die Kündigung auf den 31. Mai und das müssen Sie jetzt unterschreiben.«*

So ganz unerwartet, wie Marbach die Situation erlebt, war diese Zuspitzung des *cooling out* von außen besehen indes nicht. Seit Mai 2004 lief gemäß dem zuständigen HR-Manager eine *»intensive Betreuung«* mit regelmäßigen Gesprächen beim werksärztlichen Dienst und bei der Sozialberatung sowie einer externen Psychotherapie und weiteren medizinischen Maßnahmen. Der fünfte *»Roundtable«* mit dem HR-Manager, dem Betriebsleiter, dem Meister, einer Werksärztin und dem Leiter des betrieblichen Sozialdienstes (sowie der Ethnographin) findet im April 2005 statt. Zum Auftakt resümiert der Manager den Verlauf: Im März 2004 habe man mit Marbach eine *»schriftliche Vereinbarung«* gemacht, weil er 720 Fehltag in 900 Tagen (d.h. die maximal zulässige Krankheitsabsenz) erreicht habe und trotz 50 Prozent Arbeitsfähigkeit effektiv nie mehr als 30 Prozent gearbeitet habe. Im November habe man ihm gekündigt, *»mit dem Hintertürchen«,* dass man das zurückziehen könne, wenn er sich bessere. Er fordert die Runde auf, sich zu äußern, *»wie sich die Arbeitsfähigkeit und das Verhalten von Marbach entwickelt hat«*. Der Meister beginnt: Praktisch vom Tag der Kündigung an hat sich Marbachs Verhalten völlig verändert. Er hat nur noch zweimal wegen Grippe gefehlt und sich jeweils

abgemeldet. »*Er wirkt viel aufgestellter und ist eine gute Arbeitskraft. Er hat sich von sich aus für den Dreischichtbetrieb gemeldet. Er hat selbst gesagt, die Kündigung hat ihm gut getan, das hat ihm einen Ruck gegeben.*« Im weiteren Verlauf der halbstündigen Diskussion bestätigen die anderen Beteiligten aus ihrer Sicht, dass Marbach sich sehr positiv verändert habe und ab Sommer voll arbeitsfähig sein werde. Der HR-Manager zieht ein Fazit: »*Ich denke, wir sind uns einig, dass wir die Kündigung zurückziehen. Der Wille ist ja bei ihm da, wieder voll zu arbeiten, er ist kein Drückeberger.*« Dann wird Simon Marbach selbst hereingeholt und aufgefordert, der versammelten Runde zu erzählen, wie er die Situation sieht – zu diesem Zeitpunkt weiß er noch nicht, dass die Kündigung vom Tisch ist. Routiniert beschreibt er seine eigene Geschichte im adäquaten medizinisch-psychologischen Jargon und streicht zum Abschluss heraus, dass er sich freiwillig für den Dreischichtbetrieb inklusive Nachtschicht gemeldet habe. »*Das will ich auch wegen dem Team. Das ist wichtig, dass ich die nicht hängen lasse.*« Der Meister und der HR-Manager wiederholen, zu Marbach gewendet, ihre positiven Einschätzungen, und nachdem auch der ranghöchste der Runde, der Betriebsleiter, diese bestätigt, verkündet der HR-Manager: »*Wir haben beschlossen, die Kündigung zurückzuziehen.*« Allerdings gelte eine Bewährungsfrist von 180 Tagen, während der die Kündigung doch noch ausgesprochen werden könne, falls Marbach wiederholt Absenzen habe. Marbach gibt ein Schlusswort ab, das, wie die beobachtende Forscherin in ihren Feldnotizen vermerkt, »*wie ein Reuebekenntnis als Voraussetzung für die Absolution*« wirkt. Er sei sehr froh, dass es ihm wieder besser gehe. »*Ich habe zwischen durch nicht mehr daran geglaubt, ich habe mich aufgegeben, es ist ganz wichtig für mich, dass ich wieder richtig arbeiten kann.*«

Simon Marbachs Geschichte des Ungenügens nimmt nach drei vollen Jahren ein (vorläufiges) Happy End, was für diese lange Dauer ungewöhnlich sein mag. Durchaus typisch ist je-

doch, dass ein *cooling out* eine längere Vorgeschichte hat und dennoch von den Betroffenen als Überraschung erlebt wird, die aus heiterem Himmel über sie hereinbricht. Vor allem langjährige Angestellte wie Marbach gehen von impliziten Loyalitätsverpflichtungen aus, die über den formalen Arbeitsvertrag hinausreichen und Züge des sozialen Tausches mit diffuser Reziprozitätserwartung tragen.¹⁴ Da Marbach der Firma »*die Seele verkauft*« hat, also gleichsam sein ganzes Selbst, glaubt er umgekehrt eine ähnlich bedingungslose Loyalität erwarten zu dürfen. Zumal er sich als Kranker davon entlastet fühlt, die volle Leistung erbringen zu müssen und man ihm das indirekt mit dem versprochenen Verzicht auf eine Leistungsbeurteilung auch bestätigt hat. Für GALACTICA sieht der Sachverhalt anders aus: Marbach erbringt weniger als die ärztlich bescheinigte mögliche Leistung (30 anstatt 50 Prozent), und vor allem werden seine Krankheitsabsenzen nicht mehr von der Lohnausfallversicherung gedeckt. Dennoch wird die Kündigung nicht mit den Absenzen, sondern mit Verweis auf ungenügende Leistung begründet und diese wiederum nicht mit zu geringen quantitativen Resultaten, sondern vorwiegend mit Mängeln im Verhalten. Zehn der 17 Bewertungsdimensionen im Marbachs Zielvereinbarung beziehen sich auf den Katalog der »*GALACTICA Werte und Verhaltensweisen*«, und von diesen zehn werden acht als unzureichend beurteilt. Dem einfachen Arbeiter wird unzureichende Führungskompetenz vorgeworfen (vgl. oben), fehlendes »*positives Denken*«, zu wenig »*Handlungsorientierung*« und weiteres mehr. So bizarr eine solche Qualifizierung wirkt, so hat sie doch Methode: Das Verhalten ist in allen drei untersuchten Unternehmen eindeutig entscheidender für die Beurteilung von Mitarbeitenden und deren weiteres Schicksal als die an konkreten Ergebnissen ablesbare Leistung. Das Verhalten (unentschuldigte Absenzen) hat Simon Marbach die Verschärfung seiner Situation eingetragen, mit Verhaltensdefiziten wird die angedrohte Kündigung begründet, die Änderung sei-

nes Verhaltens beziehungsweise die gekonnte Darstellung der intendierten Besserung rettet ihn vor der Entlassung. Nicht nur, dass er faktisch wieder mehr Stunden arbeitet, sondern vor allem, dass er mit der freiwilligen Bereitschaft zum Dreischichtbetrieb Flexibilität und uneingeschränkten Arbeitswillen demonstriert, wird ihm von den entscheidenden *cooling*-Agenten (Meister, Betriebsleiter, HR-Manager) positiv angerechnet.

Person, Kontext, Status – eine Typologie des *cooling out*

Simon Marbachs Fall ist nicht nur hinsichtlich der Dauer und des glücklichen Endes bemerkenswert, sondern auch in Bezug auf die breite Palette an Interventionen und beteiligten Instanzen. Marbach wird die ersten zwei Jahre nach seinem Unfall trotz Leistungseinbußen ohne nennenswerte Reaktionen mitgetragen. Erst dann haben sich, wie er plastisch formuliert, »*alle Instanzen auf mich gestürzt wie die Geier auf ihr Opfer*«, und er wird therapiert, medizinisch und sozialarbeiterisch betreut, schließlich diszipliniert. Ein *cooling out* dieser Intensität haben wir in unserer Untersuchung nur bei GALACTICA angetroffen, die überaus elaborierte formale Prozesse zur Handhabung dieses Problems installiert hat. Üblicherweise ist die Reaktion auf ungenügende Leistung weit weniger aufwendig. Wie das Beispiel von Marbach weiter zeigt, darf *cooling out* nicht unbezogen mit Exklusion gleichgesetzt werden, sondern kann auch integrative Wirkung haben.¹⁵ Diese Doppelfunktion ist im Übrigen schon in Goffmans Konzeption angelegt, indem *cooling out* sowohl den (exkludierenden) Aspekt der Statusdegradation bezeichnet wie die (integrative) Dimension der Vermittlung eines neuen akzeptablen Selbstbildes.¹⁶ Die Techniken des *cooling out* sind auf drei Ebenen angesiedelt: (1) Interventionen, die auf die *Besserung der Person* zielen, (2) solche, die eine *Veränderung des Kontextes* bewirken, sowie (3) *Statuswechsel*.

(1) Ein *cooling out*, das auf *Besserung der leistungsschwachen Person* ausgerichtet ist, basiert auf der Annahme, dass die

betreffende Mitarbeiterin im Prinzip leistungsfähig und -willig ist, aber durch bestimmte Umstände temporär an der Ausschöpfung ihres vollen Potenzials verhindert ist. Fehlen ihr spezifische Kenntnisse oder Fertigkeiten, können erstens *Bildungsmaßnahmen* angeordnet werden. Dabei handelt es sich eher um aufgabenspezifische Schulungen als um aufwendige Weiterbildungen, denn diese sind tendenziell den viel versprechenden Leistungsstarken als Anreiz und Belohnung vorbehalten. Wird die Ursache für das Leistungsdefizit in psychischer oder physischer Krankheit geortet, kommen zweitens verschiedene Formen von (meist betriebsexterner) *Therapie* und *Beratung* zur Anwendung. Eine dritte Technik mit fließenden Übergängen zu Therapie ist das *coaching*. Während ersteres sich primär auf persönliche und private Probleme des Mitarbeiters bezieht, die auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit haben, stehen beim *coaching* berufliche Fragen im Zentrum. Als *Disziplinierung* sind viertens Techniken zu bezeichnen, bei denen der Mitarbeiterin schlicht eine Zeitlimite zu Erreichung eines definierten Zieles gesetzt und Sanktionen angedroht werden, ohne dass das Unternehmen entsprechende Unterstützung anbietet.

(2) Interventionen im Hinblick auf die *Veränderung des Umfelds* eines leistungsschwachen Mitarbeiters bedingen eine zumindest implizite Anerkennung der Tatsache, dass Leistung nicht allein von individuellem Willen und Können abhängt, sondern in einem sozialen Kontext erbracht wird. Dass für gute Leistung auch die »*Chemie*« zwischen Mitgliedern eines Teams oder zwischen Mitarbeiterin und Vorgesetzter stimmen muss beziehungsweise die ungünstige Chemie auch zu unfairen Bewertungen führen kann, ist eine gängige Alltagstheorie. Nur bei GALACTICA werden aber auch routinemäßig Maßnahmen eingesetzt, die auf dieser Einsicht fußen und in diese Chemie eingreifen – sei es, dass der Mitarbeiter aus seinem Umfeld entfernt wird, sei es dass die Beziehungen zwischen den Beteiligten

bearbeitet werden. Mittel dazu sind interne *Versetzungen* und *Teamentwicklungsprozesse*, oder aber Vorgesetzte mit wiederholten Fällen von leistungsschwachen Untergebenen werden »unter die Lupe genommen«.

(3) *Statuswechsel* sind – mit Ausnahme der Entlassung – relativ »weiche« Formen des *cooling out*. Die Betroffenen behalten einen Arbeitsplatz im Unternehmen beziehungsweise ihr Abgang wird durch die Überführung ins Sozialversicherungssystem abgemildert. Infrage kommen Techniken wie die informelle Umdefinierung einer Funktion zum *Nischenarbeitsplatz* mit geringeren Anforderungen, die formelle *Rückstufung* (mit oder ohne Lohnreduktion), die *Arbeitszeitreduktion*, die *Frühpensionierung* oder die Überstellung der Betroffenen an die *Sozialversicherungen*. Als härteste Form des *cooling out* bleibt schließlich die *Entlassung*. Insofern auch die weicheren Formen wie Rückstufungen und Versetzungen an Nischenarbeitsplätze eine sichtbare soziale Degradierung bedeuten, machen sie das Versagen ebenfalls öffentlich und stellen einen Gesichtsverlust dar, der als gravierender Angriff auf das Selbst erlebt wird.

Welche *cooling*-Techniken angewendet werden, ist einerseits abhängig von den Charakteristiken der leistungsschwachen Personen, andererseits von strukturellen und kulturellen Merkmalen des Unternehmens. Die Bereitschaft eines Betriebs zu Nachsicht gegenüber beziehungsweise zu Investitionen in leistungsschwache Mitarbeitende ist einmal eine Funktion von deren Qualifikation, Ersetzbarkeit, Konformität, Mobilitätsbereitschaft, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit.¹⁷ Je nach Unternehmenskultur werden diese Faktoren aber unterschiedlich gewichtet. Wenn eine UNIVERSUM-Kassiererin zu langsam arbeitet oder häufig Kassendifferenzen aufweist, wird sie ermahnt und im Wiederholungsfall nach einer festgelegten Frist entlassen, denn an Bewerberinnen für diese ungelernete Funktion mangelt es nicht. Arbeitet hingegen ein hoch spezialisierter 57-jähriger Akademiker bei GALACTICA über Jahre

ineffizient, trägt man ihn noch bis zur Frühpensionierung mit, weil die Kosten einer Entlassung als zu hoch veranschlagt werden und ein ähnlicher Spezialist schwer zu finden ist. Im Falle der Kassiererin wäre aus Unternehmenssicht auch ein intensives *coaching*, eine aufwendige Weiterbildung oder Teamentwicklung wenig sinnvoll: Man kann ihr raten, sich besser zu konzentrieren, aber sonst nicht viel Unterstützung anbieten. UNIVERSUM beschäftigt einen hohen Anteil an gering qualifizierten Mitarbeitenden und reagiert bei ungenügender Leistung primär mit Disziplinierung. Für unqualifizierte Arbeitskräfte ist zudem der Spielraum für interne Versetzungen an weniger anspruchsvolle Stellen begrenzt, und weil das Lohnniveau tief ist, können sie sich keine Frühpensionierung leisten. Hingegen ist die Frühpensionierung bei GALACTICA eine gängige *cooling*-Technik bei Mitarbeitenden ab Ende 50. Und wie das Beispiel von Simon Marbach gezeigt hat, ist das Unternehmen auch bei den unteren Funktionsstufen wie einem Betriebsarbeiter zu einem beträchtlichen Integrationsaufwand bereit.

Gnadenlos verantwortlich

»Jeder könnte, aber nicht alle können.« Dies, so Ulrich Bröckling, ist der Imperativ einer entfesselten Marktgesellschaft, in der das »bedingungslose Diktat des Komparativs« alle Lebensbereiche durchdringt.¹⁸ Angesichts der Unwägbarkeiten einer Arbeitswelt im permanenten Umbruch ist jede und jeder aufgerufen, die eigene *employability* durch rastlose Selbstverbesserung zu sichern, um nicht als »überflüssig« aussortiert zu werden. Die Ingredienzien von Beschäftigungsfähigkeit sind mit Begriffen wie Flexibilität, Mobilität, Verfügbarkeit, Kreativität, Risikobereitschaft und ähnlichem nur vage umrissen. Die *gatekeeper* der Arbeitswelt übersetzen *employability* in Leistungsfähigkeit, wobei dies, wie gezeigt, ein ebenso schillernd

unbestimmter Begriff mit nichtsdestotrotz weitreichenden Konsequenzen ist.

Die heute weit verbreiteten Systeme der individuellen Leistungsbeurteilung suggerieren eine Rationalisierung und Objektivierung der Bewertung von Arbeitskräften. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die verschiedenen Mess- und Steuerungssysteme ungeachtet ihrer konkreten Ausgestaltung immer divergent interpretiert und inkonsistent angewendet werden. Weil die Modelle auslegungsbedürftig sind, können sie als Ressource in mikropolitischen Spielen dienen.¹⁹ (Unge-nügende) Leistung kann nach Bedarf thematisiert oder in den Hintergrund geschoben werden. Katalysator für die Tonalität des Bewertungsprozesses ist stärker das Verhalten als die Leistung im Sinne der Produktion von Ergebnissen. Honoriert wird letztlich *Konformität* mit den organisationsspezifischen Normen und, wie im Fall Marbach ersichtlich, die Demonstration von *Leistungsbereitschaft*. Während diskursanalytische Arbeiten die Omnipräsenz und Omnirelevanz *eines* Idealtypus, nämlich des *unternehmerischen Selbst* postulieren, zeigt die ethnographische Sondierung der betrieblichen Praxis, dass weiterhin lokal unterschiedliche Messlatten für den Wert von Arbeitskräften existieren. GALACTICA honoriert die Mitarbeiterin, die »versucht das Fast-Unmögliche zu erreichen«, wie es im Katalog der »Werte und Verhaltensweisen« heißt. Nicht nur den Führungskräften, auch dem einfachen Betriebsarbeiter Marbach wird per Zielvereinbarung verordnet, »aufgeschlossen gegenüber Neuem« zu sein, »positives Denken« zu zeigen, über »Führungskompetenzen« zu verfügen, »konstruktive Kritiken« zu bringen und »bestehende Abläufe zu hinterfragen«. Weder UNIVERSUM, noch PECUNIA formulieren ähnlich hohe Erwartungen. Faktisch werden hier von der Mehrheit der Angestellten die klassischen Arbeitstugenden wie Einsatzbereitschaft, Präzision, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, angenehme Umgangsformen etc. gefordert.

Unabhängig von den substanziellen Verhaltenserwartungen prämiieren die Systeme individueller Leistungsbeurteilung in erster Linie die Kunst des *Selbstmarketing*: die eigene Arbeit als besondere Leistung verkaufen zu können. Man darf wohl die These wagen, dass gerade diese Fähigkeit den eigentlichen Kern von *employability* ausmacht. Deshalb erfordert insbesondere die Situation des Mitarbeitergesprächs hohe interaktive Kompetenzen, die wiederum wesentlich von kulturellem Kapital abhängen und sozial ungleich verteilt sein dürften. Zwar stehen Arbeitskräfte unter Dauerbeobachtung, und im Beurteilungsgespräch wird der Eindruck der Vorgesetzten nur noch explizit ratifiziert. Wie sich eine Mitarbeiterin hier präsentiert, hat aber unseren Beobachtungen nach einen Einfluss auf das formell festgehaltene Ergebnis, was bei einer zweifelhaften Leistungsbilanz von erheblicher Tragweite sein kann. Droht eine schlechte Bewertung, müssen die Betroffenen in dieser Situation die richtige Mischung von Anerkennung der Legitimität des Bewertungsprozesses und Rückweisung konkreter Vorwürfe finden. Auch für die Folgen eines Verdikts von ungenügender Leistung spielt die Selbstdarstellung – wie bei Simon Marbach – eine wichtige Rolle. Denn letztlich steht nicht die reine Arbeitskraft einer Mitarbeiterin zur Disposition, sondern ihre ganze Person. Folglich ist immer unklar, aufgrund welcher Kriterien Arbeitskräfte effektiv beurteilt werden. Bewährungsproben verwandeln sich in unstrukturierte Kraftproben, das heisst Prüfungssituationen ohne festgelegte Ressourcen und Regeln über die zu testenden Fähigkeiten.²⁰ Deshalb, so Boltanski und Chiappello, »macht sich (...) die Überzeugung breit, dass der Wert jedes Einzelnen in hohem Masse variabel ist und man sich jeden Tag wieder aufs Neue bewähren muss.«²¹

Genau diese Unsicherheit erzeugt für jede und jeden den strukturellen Zwang zur permanenten Anpassung an sich wandelnde Leistungsanforderungen. Zudem legitimiert der Rekurs auf individuelle Leistung wirtschaftlichen Strukturwandel und

macht ihn gleichzeitig unsichtbar. Wenn die Ziele für die Mitarbeitenden laufend höher gesteckt werden, resultiert daraus ein schleichender Strukturwandel, der als solcher aber nur schwer greifbar ist. Die quantitativen und qualitativen Anforderungen steigen, das Qualifikationsprofil der Belegschaft insgesamt wird graduell angehoben. »Es gibt bei uns keine einfachen Arbeitsplätze mehr«, wurde uns in allen untersuchten Betrieben versichert. Sichtbar wird aber nur individuelles Scheitern an individuellen Zielvorgaben und auch das *cooling out* der Betroffenen erfolgt im Einzelfall und wird gerade nicht als Restrukturierung oder Stellenabbau deutlich. Wer so aussortiert wird, wird auf sich selbst zurückgeworfen und trägt letztlich ganz allein »die gnadenlose Verantwortung fürs eigene Schicksal«. ²²

1 Erving Goffman, »On Cooling the Mark Out. Some Aspects of Adaptation to Failure«, in: *Psychiatry*, 15, 1952, S. 451–463.

2 Goffman, *Cooling Out*, wie Anm. 1, S. 456.

3 Ulrich Oevermann, »Die Krise der Arbeitsgesellschaft und das Bewährungsproblem des modernen Subjekts«, in: Roland Becker et al. (Hg.), *Eigeninteresse und Gemeinwohlbindung. Kulturspezifische Ausformungen in den USA und Deutschland*, Konstanz 2001, S. 19–38.

4 Heinz Bude, »Die Überflüssigen als transversale Kategorie«, in: Peter A. Berger u. Michael Vester (Hg.), *Alte Ungleichheiten, neue Spaltungen*, Opladen 1998, S. 363–382. Vgl. auch die Folgedebatte in der Zeitschrift *Mittelweg* 36 (Hefte 5/1998, 5/2000 und 6/2000) und Martin Kronauer, *Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus*, Frankfurt am Main/New York 2002.

5 Luc Boltanski u. Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003, S. 282.

6 Die Daten stammen aus einem Forschungsprojekt zu Integration und Ausschluss in Wirtschaft und Sozialstaat, das ich zusammen mit Christoph Maeder und Matthias Hofer durchgeführt habe. Das Projekt wurde im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms »Integration und Ausschluss« (NFP 51) des Schweizerischen Nationalfonds und vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen gefördert. Wir untersuchten einerseits den Umgang von Unternehmen mit »ungenügender« Leistung, d.h. mit ausschussgefährdeten Mitarbeitenden, andererseits wie Beschäftigungsprogramme Erwerbslose wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren versuchen. Die Studie war als multilokale Ethnographie mit Fallstudien in drei Unternehmen und drei Beschäftigungs-

programmen angelegt. Im vorliegenden Text gehe ich nur auf eines der Unternehmen ein. Bei den anderen beiden handelt es sich um den Detailhandelskonzern UNIVERSUM mit rund 80'000 Mitarbeitenden und die Bank PECUNIA mit 8000 Angestellten. Das Datenmaterial aus den drei Unternehmen umfasst 29 aufgezeichnete und transkribierte Interviews mit Managern, Mitarbeitenden und Sozialarbeitenden sowie 170 Seiten Feldnotizen aus rund 60 Besuchen mit einer Dauer von wenigen Stunden bis zu ganzen Arbeitstagen. Für eine Übersicht zur ganzen Studie vgl. Eva Nadai u. Christoph Maeder, *The Promises and Ravages of Performance. Enforcing the Entrepreneurial Self in Welfare and Economy*, Olten/Kreuzlingen 2006 (www.fhwn.ch/sozialearbeit/ipw/forschung-und-entwicklung/abgeschlossene-projekte).

7 Sighard Neckel, Kai Dröge u. Irene Somm, »Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde«, in: Peter A. Berger u. Volker H. Schmidt (Hg.), *Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*, Wiesbaden 2004, S. 137–164, S. 144.

8 Vgl. Beiträge in Heiner Minssen (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin 2000.

9 Boltanski u. Chiapello, *Geist*, wie Anm. 5.

10 Dorothy Holland u. Naomi Quinn (Hg.), *Cultural Models in Language and Thought*, Cambridge 1987.

11 Anselm L. Strauss, *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco 1978.

12 Datenbasis für die Rekonstruktion von Simon Marbachs Fall sind ein Interview mit ihm, das Formular seiner Mitarbeiterbeurteilung sowie Beobachtungsnotizen von zwei »Roundtables« zu seinem Fall.

13 Vgl. zu GALACTICA ausführlicher: Christoph Maeder u. Eva Nadai, »Sonderfall und Sonderwissen: Die Durchsetzung amerikanischer Managementmodelle in der Schweizer Arbeitswelt«, in: Thomas S. Eberle u. Kurt Imhof (Hg.), *Sonderfall Schweiz*, Zürich 2007, S. 251–262.

14 Marcel Mauss, *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt 1990 [1923].

15 Mit Integration sind hier *cooling*-Techniken gemeint, die dazu führen, dass die Betroffenen im Unternehmen verbleiben, u.U. aber zu unvorteilhafteren Bedingungen. Dies ist eine Definition aus der Sicht der externen Beobachterin – die Betroffenen können auch integrative Massnahmen als Angriff auf ihr Selbst erleben.

16 Noch vor dem eigentlichen *cooling out* im engeren Sinn liegt das diskrete Übersehen des Problems. »Versager« werden oft nicht als solche etikettiert, sondern mitgetragen – was, wie Goffman maliziös bemerkt, »perhaps the most important source of private charity in our society« sei (wie Anm. 1, S. 460). So wird ungenügende Leistung nicht immer aktenkundig. Aus verschiedenen Gründen können Vorgesetzte darauf verzichten, ihre Untergebenen formell

ungenügend zu bewerten, z.B. wenn (wie bei GALACTICA) wiederholte schlechte Leistung teilweise auch dem Vorgesetzten angelastet wird.

17 Boltanski u. Chiapello (Geist, wie Anm. 5) referieren französische Untersuchungen zu Selektionskriterien bei Entlassungen und Wiedereinstellungen. Demnach sind auch Familiensituation, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und insbesondere der Gesundheitszustand relevant für Selektionsentscheide.

18 Ulrich Bröckling, »Jeder könnte, aber nicht alle können. Konturen des unternehmerischen Selbst«, in: *Mittelweg* 36, 4, 2002, S. 6–25.

19 Oswald Neuberger, *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart 1995.

20 Boltanski u. Chiapello, Geist, wie Anm. 5.

21 Ebd., S. 367.

22 Bude, *Überflüssige*, wie Anm. 4, S. 367.