

# Von neuen Freiheiten und Zwängen

Zur Ambivalenz der Sichtbarkeit von Arbeit

von **Stephan Voswinkel**

Wer den Eindruck hat, die Leistung, die in seiner Arbeit steckt, werde nicht erkannt, daher nicht anerkannt und deshalb finanziell nicht angemessen honoriert, wird mit diesem unausgewogenen Verhältnis unzufrieden sein. Es gibt vielfältige Formen, Arbeit und Leistung sichtbar zu machen: Die Visitenkarte, das Türschild am Büro oder der Titelreichtum in der Signatur eines E-Mail-Absenders, die Büroeinrichtung, der Dienstwagen oder das Privileg, seine E-Mails nicht selbst öffnen zu müssen. Sichtbar machen kann man Leistung auch im Konsum, in Entgeltstufen oder Prämien. Man kann auch netzwerken oder die Chance nutzen, Projekte »auf höherer Ebene« zu präsentieren oder mit der Erfindung eines griffigen Begriffs im wissenschaftlichen Zitationsranking vorzurücken.

Doch Sichtbarkeit ist ambivalent – sie ist auch ein Problem in der Arbeit. Mit ihr lassen sich Arbeiten voneinander unterscheiden und damit auch unterschiedliche Chancen, anerkannt zu werden. Verschiedene Leistungsbestandteile, die eine Arbeit ausmachen, sind unterschiedlich sichtbar und sichtbar zu machen. Und schließlich führen Veränderungen der Arbeitswelt dazu, dass die Sichtbarkeit von Arbeit und Leistung unsicherer geworden ist, weil Institutionen und Organisationen erodieren.

## Unsichtbare Arbeit – Über das abnehmende Ansehen von Routinetätigkeiten

Es gibt Arbeitswelten, die unsichtbar sind. In allen Organisationen und arbeitsteiligen Prozessen gibt es Arbeiten, die im Schatten stattfinden: Arbeiten im Backoffice, im Hintergrund; Routinearbeiten, die keine Aufmerksamkeit hervorrufen, aber notwendig sind. Rationalisierung der Arbeitsprozesse bedeutet häufig, innovative und planende Arbeiten von routinisierten Arbeiten zu trennen. Unsichtbare stehen in einem Verhältnis zu sichtbaren Arbeiten, das wird deutlich bei den in der Arbeitssoziologie als »Gewährleistungsarbeiten« bezeichneten Tätigkeiten. Sie zeigen keine identifizierbaren Resultate, ohne sie würde aber der Arbeitsprozess nicht funktionieren. Typische Arbeiten sind die der Arzthelferin oder der Sekretärin, die angesehene spezialisierte Arbeiten erst ermöglichen, und »Normalisierungsarbeiten« (Voswinkel 2005) im Einzelhandel: Auffüllen und Beschriften von Regalen oder Bereitstellen und Verräumen von Waren, also oft Tätigkeiten, die überwiegend von Frauen ausgeübt werden. Kennzeichnend für alle diese Arbeiten ist, dass sie nur dann auffallen, wenn sie misslingen oder nicht ausgeführt werden.

Arbeiten sind nicht einfach sichtbar oder unsichtbar, sondern sie werden erst dazu gemacht. So werden Arbeiten aus dem Blickfeld gelöscht, die entfernt von dem

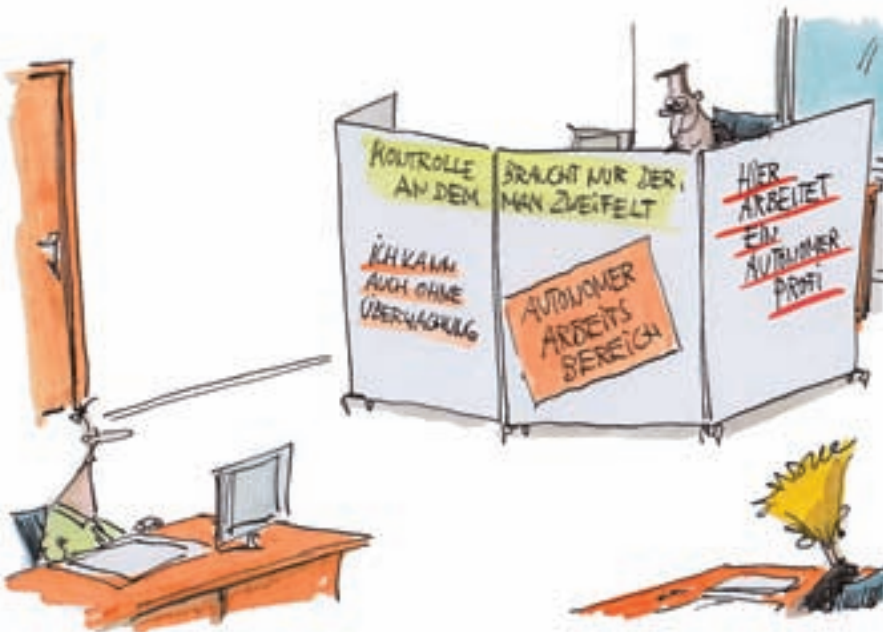


Bereich stattfinden, der als Zentrum einer Organisation und ihres Leistungsangebots gilt. Wenn in der Selbstbeschreibung westlicher Gesellschaften die Vorstellung einer Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft dominiert, so wird dieses Selbstbild auch dadurch möglich, dass Produktionstätigkeiten im Prozess der Globalisierung in den Wertschöpfungsketten »nach hinten« in entfernte Regionen gerückt werden.

## Kontrolle und die Verteidigung von Autonomie

Die Chance auf Anerkennung steigt, je sichtbarer die Arbeit ist. Es gibt jedoch auch eine andere Perspektive auf die Sichtbarkeit von Arbeit: Wenn Arbeit ständiger Beobachtung unterliegt, um sie zu bewerten – sei es im Hinblick auf Bezahlung, auf Prestige oder Karriere –, dann gibt es gute Gründe für die Arbeitenden, ihre Arbeit in gewissem Maße unsichtbar zu halten. Unsichtbarkeit von Arbeit kann dann auch eine Ressource für Anerkennung und für Autonomie darstellen. Sichtbarkeit hingegen wäre so eher eine Bedrohung für die Autonomie in der Arbeit.

Diese Problematik war immer schon ein zentraler Gegenstand der Rationalisierung von Arbeit und der Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Anforderungen der Arbeit sichtbar zu machen, die Leistungspotenziale, Arbeitskniffe und das »tacit knowledge« der Arbeitenden aufzudecken, ist seit Beginn des 20. Jahrhunderts Programm tayloristischer Rationalisierung und bis heute Problem und Ziel der Arbeitsgestaltung und -steuerung. Das geheime »Vorderwasser« der Akkordarbeiter und das »shirking«, »Drückebergerei« oder vornehmer ausgedrückt »Leistungszurückhaltung« sind klassische Instrumente der Interessenaueinandersetzung. Für die Arbeitsausführung notwendige Erfahrungen und Informationen für sich zu behalten, dient stets auch dazu, sich weniger ersetzbar zu machen. Aber das Bestreben, Autonomie in der Arbeit zu behalten, ist auch ein Element intrinsischer Arbeitsmotivation, der Motivation aus eigenem Antrieb, und professioneller Orientierung. Die meis-



ten Menschen werden nervös, wenn der Chef ihnen bei der Arbeit über die Schulter schaut. Und wer sich seines professionellen Werts bewusst ist, der wird sich missachtet fühlen, wenn er ständig berichten muss, was er wie gemacht hat. Dass seine Arbeit in gewissem Maße unsichtbar bleiben kann, ist ein Ausdruck des Vertrauens, das ihm von seiner Organisation entgegengebracht wird.

Deshalb führen auch die Versuche, mehr Transparenz durch ein sich ausbreitendes Berichtswesen herzustellen, nicht nur zu Unmut wegen der damit verbundenen Arbeitsbelastung und der Ablenkung von den als »Kernbereich« gesehenen Aufgaben. Sondern sie werden auch als Missachtung der Autonomie und Professionalität der Arbeit gesehen. Diesen als »Bürokratisierung« empfundenen Strategien der Sichtbarmachung begegnen die Beschäftigten daher folgerichtig auch mit Strategien des Unterlaufens und der Trennung von »talk« und »action« (Brunsson 1989): Inszenierung von Transparenz auf der Vorderbühne, die Realität der Arbeit auf der Hinterbühne. Arbeitende wünschen Sichtbarkeit ihrer Arbeit und fürchten sie zugleich: Sie streben nach Sichtbarkeit, wenn sie ihre Arbeit anerkannt und honoriert haben wollen. Und sie wehren sie ab, wenn sie Kontrolle fürchten und sie als Misstrauen erfahren.

### Neue Unsichtbarkeiten in der Welt der Kennziffern

Der Strukturwandel, der sich in vielen Bereichen der Arbeitswelt vollzieht, bringt weitreichende Veränderungen der Sichtbarkeit von Arbeit mit sich. Das ist eines der Ergebnisse des soziologischen Teils eines größeren, von der VolkswagenStiftung finanzierten und am Institut für Philosophie der Goethe-Universität sowie am Institut für Sozialforschung Frankfurt durchgeführten Projektverbunds zum »Strukturwandel der Anerkennung im 21. Jahrhundert«.

So nimmt der Anteil der Arbeiten zu, für die Leistungsbestandteile wesentlich sind, die nicht in einem stofflichen Ergebnis sichtbar werden. Das Ergebnis von Dienstleistungsarbeiten ist ebenso wenig beschbar wie das von Wissensarbeiten. Wer zum Beispiel als »geistig Arbeitender« seinen Kindern erklären will, was er eigentlich tut, wird die Erfahrung gemacht haben, dass

dies recht schwierig ist. Den Baggerfahrer können sie sich vorstellen, aber die Wissensarbeit: »Ich sitze da und überlege, schreibe, rede mit anderen, telefoniere, tippe was in den Computer.« Und was ist das Ergebnis? Das ist nicht nur den Kindern, sondern auch den Vorgesetzten nicht einfach zu beschreiben. Und oft wissen die Wissensarbeiter selbst nicht so genau, was sie nun eigentlich am Tag geschafft haben, auch wenn sie sich sehr erschöpft und angespannt fühlen. Ein immer größerer Teil der Arbeit besteht in Tätigkeiten, die den Kern der Aufgabe erst ermöglichen sollen und ihn begleiten: Organisationsarbeiten, »articulation work« (Anselm Strauss), Kontaktpflege, Termin- und Aufgabenabstimmungen, Meetings. Diese Leistungsbestandteile finden sich oft nicht in Arbeitsbeschreibungen, und der Aufwand, den sie erfordern, ist ebenso schlecht sichtbar wie die Kompetenzen, die sie ermöglichen.

Arbeit ist heute immer weniger standardisiert und vorstrukturiert. Die Beschäftigten müssen daher selbstorganisierter arbeiten. »Subjektivierte Leistungen« sind erforderlich, das heißt, die Beschäftigten müssen sich mehr als Subjekte einbringen. Werden diese Leistungen nicht gesehen und honoriert, so fühlen sich Beschäftigte auch als Person nicht anerkannt. Aber wenn auch die Arbeit heute in vielen Bereichen in geringerem Maße vorstrukturiert und standardisiert ist, so wollen Organisationen sie doch kontrollieren und kalkulieren. Sie können dies jedoch weniger als zu Zeiten des Tayloristischen Produktionsparadigmas, als Arbeitsabläufe präzise strukturiert und Arbeitsanweisungen klar erteilt wurden. Heute kontrollieren die Organisationen indirekt, und sie versuchen, die Selbstorganisation von Beschäftigten zu ermöglichen, aber das Ergebnis zu messen und sichtbar zu machen: Diese indirekte Steuerung folgt dem Motto: »Wie ihr's macht, ist eure Sache, Hauptsache, das Ergebnis stimmt!« Um die Ergebnisse sichtbar zu machen und auch als Ziele vorgeben zu können, werden Arbeitsprozesse von einem System von Kennziffern überzogen, die Arbeitsergebnisse messbar, miteinander vergleichbar und zugleich an ökonomische Ziele anschließbar machen sollen (Vormbusch i. E.). Der Wert von Kennziffern besteht in der Messbarkeit und Vergleichbarkeit durch Abstraktion. Die Vielfalt von Arbeiten und Leistungen wird jedoch zugleich unsichtbar gemacht. Es wird nur gezeigt, was Kennziffern messen und abbilden. Auf diese Weise entstehen neue Unsichtbarkeiten. Und die Welt der Kennziffern kann Fehlsteuerungen verursachen, wenn die Kennziffer zum Hammer wird, für den alles ein Nagel ist.

### Literatur

Brunsson, Nils (1989) <i>The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations</i> Chichester et al: Wiley.	Cooperative Work 8. Jg., H. 1, S. 9–30.	(2005) <i>Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit</i> Berlin: edition sigma.
Star, Susan Leigh / Strauss, Anselm (1999) <i>Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work</i> In: Computer Supported	Vormbusch, Uwe (i. E.) <i>Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne</i> Frankfurt / M. – New York: Campus.	Voswinkel, Stephan / Wagner, Gabriele (2010) <i>Die Vermessung der Anerkennung</i> Erscheint in: West-End. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 6. Jg.
	Voswinkel, Stephan (u. M. v. Anna Korzekwa)	



### Vom Zwang, sich und seine Arbeit stärker sichtbar machen zu müssen

Die Diagnosen über die Veränderung der Arbeit weisen auf Destandardisierung sowie größere Fluidität und Flexibilität von Arbeit hin: Der Beruf verliert nicht an Bedeutung, aber was für einen Beruf konstitutiv ist, wird unschärfer, berufliches Wissen verändert sich beschleunigt, so dass wiederkehrendes Lernen und eine ständige Redefinition des beruflichen Selbstverständnisses erforderlich sind. Die Mitgliedschaft in Organisationen ist zwar immer noch eine zentrale Referenz der Arbeitsidentität und ein Schlüssel für Erwerbchancen und Beschäftigungsfähigkeit. Aber Organisationen dezentralisieren sich, werden instabiler und reorganisieren sich regelmäßig. Die Kriterien und Muster für eine innerorganisatorische Karriere werden vielfältiger und undurchsichtiger, zumal flache Hierarchien weniger Aufstiegspositionen bedeuten. Die klassische Laufbahnkarriere hat an Bedeutung verloren.

Alle diese Veränderungen bedeuten, dass sich die Einzelnen weit weniger auf einen erworbenen Status stützen können und dass unklarer ist, wovon ihre Entwicklungsmöglichkeiten abhängig sind und wie sie sich hierauf einrichten können. Die Bewährungsproben werden unlesbarer. Lebensleistungen verblassen schon deshalb, weil man sich immer häufiger in neuen Teams mit neuen Kollegen wiederfindet und weil die Vorgesetzten schneller wechseln – und oft auch die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens, das zur Ware auf dem Markt für Unternehmenskontrolle wird. Das bringt den Zwang mit sich, die eigene Arbeit, die Leistung und die Persönlichkeit immer wieder neu sichtbar machen zu müssen, sich zu bewähren und Leistung zu präsentieren. Natürlich liegt hier auch die Chance, die eigenen Fähigkeiten zu zeigen, und die Möglichkeit und Gefahr, sich in den Vordergrund zu spielen.

Für die Karriere wird es zunehmend relevant, dass Leistung und Persönlichkeit erkennbar gemacht werden. Dies umso mehr, wenn die Kriterien für Karriereschritte wenig formalisiert und wenig transparent sind. Der Zwang zur Sichtbarkeit bedeutet auch, dass geschickte Selbstdarstellung zur wesentlichen Anforderung wird. In Bewerbungs- und in Karriereratgebern steht heute der Ratschlag, man müsse »sich verkaufen«, »Marketing in eigener Sache« betreiben, aktives Networking pflegen, um bekannt und auch in informellen Beziehungen sichtbar zu werden. Mehr noch als früher muss man sich und die eigene Arbeit ins Rampenlicht rücken. Viele Unternehmen fördern dies ihrerseits, indem sie das Networking organisieren mit Veranstaltungen und Mentoringprogrammen. Auf Events werden Beschäftigte durch Ehrungen herausgehoben und anerkennend präsentiert. Ein problematischer Effekt dieser Entwicklung kann darin bestehen, dass fachliche Kompetenz als unwichtig, Auffälligkeit und Selbstdarstellung als ausschlaggebend angesehen werden. Vor dem Hintergrund abgeflachter Hierarchien werden Statussymbole gepflegt wie die zeitweilige Nutzung eines Sportwagens für besonders erfolgreiche Verkäufer. Oder neue Titel werden eingeführt, die Visitenkarten schmücken können, ohne dass ihnen realer Kompetenzzuwachs entspricht. Weil sie oftmals auch nicht mit erhöhter Vergütung verbunden sind, dienen sie primär der symbolischen, kompensatorischen Anerkennung.

Anstelle einer gesicherten Anerkennung werden Beschäftigte durch Evaluationen und Rankings positioniert. Rankings sind die Formen der Anerkennung, die einer fluiden Wertschätzung angemessen sind: Sie stellen Anerkennung nicht auf Dauer, sondern sie sind jeweils befristet und in der nächsten Runde revidierbar. Allerdings bietet eine gute Position im Ranking doch Vorteile für die nächste Runde, weil dem Glücklichen eher Unterstützung zuteil wird, so dass die Exzellenz sich selbst produziert. Auch die andere Seite der Sichtbarkeit von Arbeit, die Transparenz zum Zwecke der Kontrolle, verändert ihr Gesicht: Bestand das klassische Modell der Kontrolle darin, dass die Organisation die Arbeit und die Leistung sichtbar machen wollte, worauf Beschäftigte mit dem Bestreben reagierten, Zonen der Unsichtbarkeit zu bewahren, so verändert sich diese Konstellation: Beschäftigte müssen selbst ihre Leistung sichtbar machen, um zu verhindern, dass sie unsichtbar wird. Sie geraten dann in ein Dilemma: Der Wunsch nach Anerkennung durch Sichtbarkeit kann bedeuten, dass sie Kontrolle und Autonomieverlust riskieren müssen. Dass man die Scheinwerfer selbst ausrichtet, ist Chance und Risiko zugleich. ♦



#### Der Autor

**Dr. habil. Stephan Voswinkel**, 57, studierte Sozialwissenschaften in Marburg und Göttingen und war nach seiner Promotion im Jahre 1982 bis Anfang der 1990er Jahre an beiden Universitäten als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. Er arbeitete dann an der Universität Duisburg und habilitierte sich dort 2000 für das Fach Soziologie. Seit 2001 forscht er am Institut für Sozialforschung insbesondere über die Entwicklung der Arbeitsverhältnisse, des Arbeitsmarkts, zu Leistung und Entgelt und zur Dienstleistungsgesellschaft. Zuletzt bearbeitete er mit Privatdozentin Dr. Gabriele Wagner das soziologische Teilprojekt im Projektverbund »Strukturwandel der Anerkennung im 21. Jahrhundert«, der am Institut für Philosophie der Goethe-Universität, am Institut für Sozialforschung Frankfurt und an der Universität Bielefeld durchgeführt und von der VolkswagenStiftung gefördert wurde.

[voswinkel@em.uni-frankfurt.de](mailto:voswinkel@em.uni-frankfurt.de)