
Anerkennung im Arbeitskontext
Transformation von Axel Honneths Anerkennungsbegriff
für das Personalwesen

DISSERTATION
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Dana Janet Sindermann

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Thomas Beschorner

und

Prof. Dr. Matthias Kettner

Dissertation Nr. 5021

Difo-Druck, Untersiemaun 2020

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 25. Mai 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Diese Arbeit wollte lange geschrieben werden. Ihr erster Funke sprühte in meiner Bachelorarbeit, die ich an der Humboldt-Universität Berlin zum Thema Kosmopolitismus geschrieben hatte. Zu dem Staunen über die Welt gesellte sich eine Sorge um sie, denn kurz zuvor machte die Nachricht die Runde, dass das Leben, wie wir es kennen, durch die menschlich verursachte Erderwärmung massiv bedroht ist, wenn nicht schnell und entschlossen gehandelt werden würde. Das war vor über zehn Jahren. Seitdem werden die Warnungen nicht leiser und das Phänomen wird jährlich stärker spürbar. In dieser Arbeit wird es nicht um den Klimawandel gehen, aber sie ist letztlich motiviert von dieser Sorge, verbunden mit der Frage, was schief läuft und wie es besser laufen könnte. Meine persönliche Antwort lautet, dass der starke Fokus moderner Gesellschaften auf materielle Dinge ablenkt von Erfahrungen, die uns viel wertvoller wären. Und dies sind zwischenmenschliche Begegnungen – das Gefühl von Zugehörigkeit und Wertschätzung, der Wunsch, gesehen und bejaht zu werden – auch im Arbeitskontext.

Ich wäre kaum empfänglich geworden für die Schönheit und Verletzlichkeit des Lebens ohne Lisa Euler und Barbara Bonsiepen. Von da an ergab sich ein glückliches Netz von Menschen, das mich unterstützte, forderte und förderte. Entscheidend in diesem Lauf waren sicher Rahel Jaeggi und Volker Gerhardt. Anschließend hätte ich kaum einen besseren Ort vorfinden können als das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen. Ich würde jedem Doktorierenden das Betreuungsverhältnis und die Arbeitsbedingungen wünschen, die mein Doktorvater Thomas Beschoner mir gewährt und eröffnet hat – Freiheit, Schutz, Förderung und Herausforderung –, ja *Anerkennung* im umfänglichen Sinne. Zu diesen Bedingungen gehört auch der Begegnungsraum des Instituts mit seiner Atmosphäre des wohlwollenden und interessierten Miteinanders. Wie erhebend es sein kann gemeinsam zu denken und zu schreiben, ob im Büro, in der Kneipe, am Meer oder Kamin, durfte ich immer wieder mit Florian Krause erleben. Und ohne die mental sportliche Verausgabung, zu der Michael Heumann regelmäßig einlädt, wäre unser Büro nicht der ideale Raum. Sehr wertvoll waren auch die Anregungen des Co-Direktors Martin Kolmar. Ihnen und den KollegInnen des IWE bin ich dankbar, dass sie diesen Ort zu dem machen, was er ist – ein lebendiger Raum, der ethische Theorie und Praxis verbindet. Hochgeschätzt und enorm wichtig für das Gedeihen dieser Arbeit war der Austausch mit meinem Co-Betreuer Matthias Kettner. Die Mitglieder des philosophischen Colloquiums von Dieter Thomä haben entscheidende Impulse gesetzt. Auch für die wertvollen Beiträge der Teilnehmenden des Forums Wirtschaftsphilosophie und der TransAtlantic Doctoral Academy bin ich dankbar. Existenziell in der ganzen Arbeitsphase war die schützende Hand von Markus Anker. Meinen Eltern bin ich ewig dankbar dafür, dass sie mir alles, wirklich alles gegeben haben, was sie konnten.

St.Gallen, 1. März 2020 Dana Sindermann

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Zusammenfassung und Abstract	1
Vorwort	2
0. Einleitung.....	3
1. Axel Honneths Anerkennungsbegriff.....	6
1.1 Der Referenzpunkt: Honneths Anerkennungstheorie	7
1.1.1 Anerkennung nach Honneth.....	8
1.1.1.1 Was ist Anerkennung?	8
1.1.1.2 Wie wird Anerkennung verwirklicht?.....	14
1.1.1.2.1 Kampf um Anerkennung.....	19
1.1.1.2.2 Kontextspezifische Realisierung von Anerkennung	23
1.1.1.2.2.1 Anerkennung im Bereich der persönlichen Beziehungen.....	25
1.1.1.2.2.2 Anerkennung im Arbeitskontext	29
1.1.1.2.2.3 Anerkennung im Bereich der politischen Öffentlichkeit	36
1.1.1.3 Formen der Anerkennung	38
1.1.1.4 Funktion von Anerkennung	41
1.2 Honneths Modell im Lichte anderer philosophischer Anerkennungspositionen.....	44
1.2.1 Positive versus negative Intersubjektivitätstheorien	45
1.2.1.1 Positive Intersubjektivitätstheorien.....	45
1.2.1.1.1 Die anerkennungstheoretische Position von Charles Taylor	45
1.2.1.2 Negative Intersubjektivitätstheorien	49
1.2.1.2.1 Anerkennungstheoretische Einlassungen von Judith Butler	50
1.2.1.2.2 Thomas Bedorfs Position der Verkennenden Anerkennung.....	54
1.2.1.2.3 Ricœurs versöhnende anerkennungstheoretische Position	56
1.3 Resümee: Vom anerkennungstheoretischen Nukleus zur Gesellschaftstheorie.....	58
2. Das Anerkennungsverständnis der Betriebswirtschaftslehre.....	60
2.1 Literatursichtung: Vorgehen	62
2.1.1 Was bedeutet Anerkennung?	68
2.1.2 Was ist Zielpunkt von Anerkennung?.....	69
2.1.3 Formen und Strukturen von Anerkennung.....	74
2.1.4 Funktion von Anerkennung	80
2.1.4.1 Funktion von Anerkennung auf organisationaler Ebene	80
2.1.4.2 Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene	86
2.1.5 Auf welcher Hierarchieebene werden Anerkennungsverhältnisse angesiedelt?.....	89
2.2 Verwandte Begriffe	90

2.2.1 Reziprozität	92
2.2.2 Ermächtigung	96
2.2.3 Kooperation.....	99
2.2.4 Autonomie.....	102
2.2.5 Wertschätzung / <i>Esteem</i>	103
2.3 Grenzen und Implikationen der Literatursichtung.....	104
3. Kritische Diskussion der Anerkennungsverständnisse	107
3.1 Kritische Diskussion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses.....	108
3.1.1 Inwiefern entspricht das Anerkennungstheorem des Personalwesens dem Honnethschen Anerkennungsbegriff (nicht)?	109
3.1.2 In welcher Hinsicht überschneiden sich die Formen des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) mit den Formen von Honneths Anerkennungsbegriff?	110
3.1.3 In welcher Hinsicht entspricht die Funktion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) der Funktion des philosophischen?	114
3.1.4 Zwischenfazit: Normative Potenziale trotz Differenzen.....	119
3.2 Kritische Diskussion von Honneths Anerkennungsmodell	121
3.2.1 Kritische Reflexion der Grenzziehung zwischen Wirtschaftssphäre und Bereich der persönlichen Beziehungen	121
3.2.1.1 Überzeugt der anerkennungstheoretische Form-Monismus?.....	123
3.2.1.2 Berücksichtigung des Aspekts der Leiblichkeit.....	127
3.2.1.3 Berücksichtigung der affektiv emotionalen Komponente der Anerkennung.....	127
3.2.1.4 Der Zielpunkt von Anerkennung lässt sich öffnen	131
3.2.1.5 Kritische Reflexion der Erweiterung von Form und Zielpunkt	134
3.2.2 Der Wirtschaftsraum mag als Ort der sozialen Beziehungen verstanden werden	138
3.2.3 Öffnung hin zum Bereich der politischen Öffentlichkeit?	139
3.2.4 Kritische Reflexion der modifikatorischen Hinzuziehung der BWL Literatur.....	143
3.2.5 Schärfung des Begriffs der Reziprozität	142
3.2.6. Berücksichtigung weiterer anerkennungstheoretischer Standpunkte	143
3.3 Zwischenfazit: Eine Reihe Änderungen bei stabiler Grundstruktur.....	146
4. Transformation von Honneths Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen .	148
4.1 Zentrale Probleme des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses	150
4.1.1 Zur Problematik der begrifflichen Verknappung	150
4.1.2 Zur Problematik der Absenz eines normativen Überbaus	151
4.1.3 Zur Problematik der ökonomischen Überfärbung von Anerkennung.....	151
4.2 Wie kann das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis durch Honneths Modell gewinnen?	153
4.3 Transformation von Honneths Anerkennungsmodell für das Personalwesen.....	157
4.3.1 Was bedeutet Anerkennung generell im Arbeitskontext?.....	158
4.3.2 Wie wird Anerkennung im Arbeitskontext verwirklicht?.....	162
4.3.2.1 Welche Formen von Anerkennung lassen sich für den Arbeitskontext identifizieren? .	162
4.3.2.2 Was sind Zielpunkte von Anerkennung im Arbeitskontext?	164

4.3.2.3 Institutionen der Anerkennung	166
4.3.2.4 Praktiken der Anerkennung	169
4.3.2.5 Was ist die Funktion von Anerkennung im organisationalen Kontext?	173
4.4 Resümee: Ein stabiles und dynamisches Anerkennungsmodell	175
5. Kritische Reflexion der methodischen Grundlagen.....	178
5.1 Grundsätze der Normativen Rekonstruktion	180
5.1.1 Normative Rekonstruktion des Wirtschaftssystems	183
5.1.2 Wert der Freiheit bzw. Prinzip der Anerkennung als oberster normativer Bezugspunkt ..	184
5.1.3 Freilegung der Annahmen und Kritische Diskussion	186
5.2 Resümee: Ein relativ gesehen sehr überzeugendes Modell	189
6. Verortung des transformierten Anerkennungsbegriffs innerhalb des Kanons wirtschaftsethischer Theorien	193
6.1 Einordnung innerhalb vier kanonischer wirtschaftsethischer Theorien	194
6.1.1 Integrative Wirtschaftsethik	194
6.1.2 Ordonomischer Ansatz	198
6.1.3 Kulturalistische Positionen	200
6.1.4 Theorie des Wertemanagements	203
6.2 Resümee: Ein stabiles und dynamisches Modell für die wirtschaftsethische Theorie und Praxis	209
7. Fazit und Ausblick	211
Literaturverzeichnis	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Ausgewählte Fachzeitschriften aus dem Bereich Management auf Basis des FT-Rankings, alphabetisch geordnet

Tabelle 2-2: Treffer bei der Katalogsuche nach dem Wort ›recognition‹, gefiltert nach dem Verständnis von interpersoneller Anerkennung

Tabelle 2-3: Zielpunkte von Anerkennung, geordnet nach Anzahl der Nennungen

Tabelle 2-4: Markierung kategorial ähnlicher Objekte

Tabelle 2-5.: Übersicht über die genannte Funktion von Anerkennung bezüglich individueller Ebene

Tabelle 2-6: Darstellung über den Richtungsverlauf in Anerkennungsverhältnissen

Tabelle 2-7: Liste von wiederkehrenden, mit ›recognition‹ verwandten Begriffen

Tabelle 2-8: Anzahl Artikel, die ›recognition‹ enthalten im Verhältnis zu gesamthaft erschienenen Artikel derselben Journale

Tabelle 3-1: Übersicht bereichsspezifische Distribution von Anerkennung

Tabelle 4-1: Übersicht der Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

Tabelle 4-2: Zuordnung der philosophischen Anerkennungskategorien zu denen Herzbergs'

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Institutionen als Medium und Trägerinnen von gesellschaftlichen Werten

Abb. 1-2.: Zusammenhang von Mikro-Ebene, institutionellem Gefüge und Makro-Ebene

Abb. 1-3: Drei Ebenen umfassende Integrative Perspektive auf den Arbeitskontext

Abb. 1-4: Funktion von Anerkennung in den verschiedenen Subsystemen und Ebenen

Abb. 2-1: Screenshot von einem online-Wörterbuch, das die Übersetzung des Wortes
›recognition‹ ins Deutsche anzeigt

Abb. 2-2: Fragenkatalog zur Literaturanalyse des Anerkennungsbegriffs in der
betriebswirtschaftlichen Literatur

Abb. 2-3: Aktualisierte Übersicht der Objekte der Anerkennung

Abb. 6-1: Das Verfahren der Normativen Rekonstruktion

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.: Auflage

BWL: Betriebswirtschaftslehre

ders.: Derselbe

DS: Dana Sindermann

Dt.: Deutsch

Ebd.: Ebenda

Engl.: Englisch

Et al.: Et alia, lat. für und andere

f.: folgende

FI: Formale Institutionen

FT: Financial Times

Hervorh.: Hervorhebung(en)

HRMJ: Human Ressource Management Journal

IF: Informale Institutionen

Insg.: Insgesamt

IS: Individuelle Selbstbindungsstrategien

OKK: Kooperations- und Koordinationsmechanismen einer Organisation Orig.: Original

o. S.: Ohne Seitenzahl

S: Stelle

Usw.: Und so weiter

Vgl.: Vergleiche

Z. B.: zum Beispiel

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird der philosophische Anerkennungsbegriff nach Axel Honneth in die betriebswirtschaftliche Subdisziplin des Personalwesens überführt. Hierzu wird das philosophische Konzept zunächst in den für das Vorhaben wichtigsten Linien vorgestellt. Daraufhin erfolgt eine Analyse des betriebswirtschaftlichen Verständnisses von Anerkennung auf Basis einer Literatursichtung. Beide Verständnisse werden sodann kritisch aneinander diskutiert, auch werden Gemeinsamkeiten und Verbindungspunkte herausgearbeitet. Hierauf folgt der entscheidende Schritt der Arbeit, die Transformation des philosophischen Anerkennungsbegriffs für die betriebswirtschaftliche Subdisziplin des Personalwesens. Nach einer methodologischen Reflexion wird der aktualisierte Anerkennungsbegriff schließlich innerhalb des Kanons wirtschaftsethischer Theorien verortet.

Abstract

In this research project, the philosophical concept of recognition according to Axel Honneth is translated into the discipline of personnel management. For this purpose, the most important lines of the philosophical concept will be introduced, firstly. Secondly, the understanding of recognition according to personnel management is analyzed on the basis of a literature review. Both understandings are then critically discussed, furthermore, similarities and connection points are displayed. Hereupon follows the decisive step of the work, the philosophical concept of recognition is transformed for personnel management. After a methodological reflection, the actualized concept of recognition is finally located within the canon of business ethics.

0. Einleitung

Anerkennung ist eine Idee, die bei den meisten Menschen positive Assoziationen auslöst. BWLer mögen mit Anerkennung Bestätigung, Lob oder Respekt verbinden, Rechtswissenschaftler denken vielleicht an die Besiegelung eines Anspruchs oder Status quo und Psychologen assoziieren mit Anerkennung so etwas wie Zuwendung und Selbstwertgefühl. In der Psychologie gilt die Erfahrung von Anerkennung gar als Voraussetzung dafür, dass ein Mensch ein positives Selbstverhältnis entwickeln kann – die Erfahrung von Anerkennung wird hier also als fundamental identitätsstiftend angesehen. Hingegen gilt *Anerkennung im Arbeitskontext* gemeinhin als hoch begehrte aber selten gewährte Erfahrung. Anerkennung ist also fraglos positiv konnotiert, und sie wird darüber hinaus als notwendig für jede Art von sozialem Miteinander angesehen – ob in Familie, Beruf oder im öffentlichen Raum. Aber was bedeutet Anerkennung? Eine anerkennungstheoretische Perspektive, die diese verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche bishin zur individuellen Ebene in bestechender Systematik und mit eindringlichem Tiefgang umfasst, bietet der Frankfurter Philosoph Axel Honneth. Mit seiner durchschlagenden Monografie *Kampf um Anerkennung* (1992) und seinen nachfolgenden anerkennungstheoretischen Schriften hob Honneth das Konzept nicht nur an die Spitze der sozialphilosophischen Agenda, sondern das Konzept erlangte durch seine Arbeiten in den Sozialwissenschaften überhaupt eine hohe Bedeutung. So fand der Begriff der Anerkennung Eingang in die Psychologie (vgl. Göll/Rettler 2010; Tietel 2003), die Soziologie (vgl. Holtgrewe et al. 2000; Voswinkel 2001) und die Pädagogik (vgl. Balzer 2014; Schäffter 2009). In der Wirtschaftsethik hingegen wurde er mit wenigen Ausnahmen (vgl. Maak 1999; Islam 2012) kaum beachtet. Gleiches gilt für die Betriebswirtschaftslehre und deren Subdisziplin des Personalwesens (vgl. Frey 2010; Leisin 2016; Minssen/Wehling 2011). Wenn der Anerkennungsbegriff dort rezipiert wird, dann meist begrifflich matt und instrumentell verkürzt.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen gehaltvollen Anerkennungsbegriff für die Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln und funktional neu zu verorten. Für dieses Vorhaben wird das philosophisch anspruchsvolle Anerkennungskonzept von Axel Honneth herangezogen. Das vorliegende Forschungsvorhaben besteht also darin, Honneths Anerkennungskonzept für die Betriebswirtschaftslehre fruchtbar zu machen. Dabei wird das philosophische Konzept aber nicht unhinterfragt übernommen, sondern es wird vorab einer internen Kritik unterzogen und entsprechend modifiziert. Die Transformation von Honneths Anerkennungskonzept für das Personalwesen ist aus wirtschaftsethischer Perspektive aus verschiedenen Gründen vielversprechend. Im Gegensatz zum instrumentell-ökonomistischen

Verständnis des Personalmanagements, das den Menschen als bestmöglich auszuschöpfende Ressource ansieht, animiert der philosophische Standpunkt eine Wahrnehmung des erwerbstätigen Menschen, die über einen instrumentellen Zugriff hinausreicht und Mitarbeitende als soziale Protagonisten mit zwischenmenschlich gelagerten Bedürfnissen und Interessen wahrnimmt. Und wo das Anerkennungsverständnis der Betriebswirtschaftslehre der Frage nach dem Sinn von erwerbswirtschaftlichen Organisationen auf einer gesellschaftlichen Ebene kaum Rechnung tragen kann, ermöglicht die philosophische Sicht eben diese Sinnfrage vertieft und systematisch zu diskutieren. Mein Forschungsprojekt vermag also den Blick auf einen Sinnhorizont zu öffnen, der den engen instrumentellen Zugriff der BWL durchbrechend die verschiedenen Ebenen auf Mikro-, Meso- und Makrolevel im Gesamtzusammenhang von arbeitendem Individuum, erwerbswirtschaftlicher Organisation und dem umspannenden gesellschaftlichen Wertehorizont umfasst. Andersherum kann aber auch die betriebswirtschaftliche Literatur den philosophischen Anerkennungsbegriff konstruktiv flankieren.

In den Grundschriften sieht mein Vorhaben so aus: Im *ersten Teil* der Arbeit werden in weitgehend deskriptiver Manier die Grundlinien von Honneths Anerkennungstheorie sowie in seiner für den Arbeitskontext funktionsspezifischen Spielart dargelegt. Im *zweiten Teil* wird der Anerkennungsbegriff der Betriebswirtschaftslehre und hier der Subdisziplin des Personalwesens im Mittelpunkt stehen. Anhand einer Literaturanalyse von Fachartikeln aus diesem Bereich wird die Bedeutung und Funktion des dortigen Anerkennungsbegriffs eruiert. Auf dieser Grundlage wird gezeigt, dass dieses Anerkennungsverständnis der BWL unterbestimmt und nicht systematisch ausgearbeitet ist. Am Ende der ersten beiden Teile soll Klarheit sowohl über Honneths Anerkennungsbegriff als auch über das betriebswirtschaftliche Verständnis bestehen. Diesem weitgehend deskriptiv gehaltenen Teil folgt ein normativ angelegter *dritter Teil*. Hier werden sowohl Honneths Konzept als auch das betriebswirtschaftliche Verständnis kritisch diskutiert und aneinander gespiegelt. Auf dieser Grundlage setzt in *Teil vier* die kritische Transformation des von Honneth geprägten Begriffs ein. Die modifizierte philosophische Variante wird sodann herangezogen, um eine Definition des Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen zu entwickeln, welche der Tiefe und Breite von Honneths Begriff nicht nachsteht, aber dessen Schärfegrad und Anwendungspotenzial erhöht. Diese definitorische Herleitung des kontextspezifischen Anerkennungsbegriffs bildet das Herzstück meiner Arbeit.

Im *fünften Teil* soll schließlich ein Schritt zurücktreten und die Frage nach der Rechtfertigung gestellt werden: Warum ist es gemäß Honneth angebracht, Anerkennung als

normativen Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen anzunehmen und inwieweit überzeugt diese Rechtfertigung? Nachdem Honneths Anerkennungsbegriff für die Betriebswirtschaftslehre transformiert wurde, wird abschließend eine Verortung meiner Forschungsarbeit innerhalb des Kanons wirtschaftsethischer Theorien vorgenommen. Es soll gezeigt werden, dass mit dem entwickelten Modell eine Lücke geschlossen werden kann, die innerhalb dieses Diskurses besteht. Denn wo wirtschaftsethische Theorien zumeist auf der gesellschaftlichen- und organisationalen Ebene ansetzen, aber Probleme auf der individuellen Ebene schwerlich fassen können, vermag das aktualisierte Modell diese Phänomene auf individueller Ebene präzise und systematisch zu greifen. Zudem ragt es mit seiner empirisch ausgerichteten Rechtfertigungsstrategie auch in methodologischer Hinsicht als innovativ heraus.

Zentraler Bezugspunkt dieser Arbeit werden Honneths neuere Ausführungen zur Anerkennungstheorie (vgl. insbesondere Honneth 2011) einschließlich ihrer Begründungsstrategie bilden. Zudem sei eine kleine Bemerkung voran geschickt, welche die Epistemologie der Theorie und auch meiner Herangehensweise betrifft. Die Theorie beansprucht nicht, eine etwaige gesellschaftliche Wahrheit zu beschreiben, sondern sie schlägt explizit einen interpretativen Weg aus einer bestimmten Warte ein. Sie versucht, gesellschaftliche Wirklichkeit mit einer sozialkonstruktivistischen Brille zu lesen (vgl. ebd. 230). Dieser hermeneutischen Herangehensweise folge ich in meinen Vorhaben.

Erster Teil

Axel Honneths Anerkennungsbegriff

1.1 Der Referenzpunkt: Honneths Anerkennungstheorie

Das Anerkennungstheorem auf individueller Ebene bildet den Nukleus, aus dem Honneth eine so tiefgehende wie weit verzweigte Gesellschaftstheorie entwickelt, in welcher auch der Arbeitskontext einen bedeutenden Platz erhält. Die individuelle Ebene des Konzepts bildet auch den Ausgangspunkt der vorliegenden Darstellung. Ich werde zunächst das *allgemeine Muster gelungener Anerkennungsverhältnisse auf individueller Ebene* skizzieren. Von dort aus wird der Fokus enger gestellt und auf das Muster von bestimmten Weisen von Anerkennungsverhältnissen in zentralen gesellschaftlichen Bereichen gerichtet. Hier wird auch der Arbeitskontext zum Zuge kommen. Anschließend soll Honneths Konzept nach konkreten Möglichkeiten der Verwirklichung von Anerkennung befragt werden. Die Theorie weist durch ihre methodische Anlage bereits einen starken lebensweltlichen Bezug auf, weshalb sie besonders attraktiv für eine weitere Anbindung an die Praxis erscheint. Das Modell ist nämlich kein Wurf aus kognitivistischen Höhen, sondern es setzt am Boden der gesellschaftlichen Realität an und befragt diese nach dem normativen Status mitsamt Rechtfertigung des Prinzips der Anerkennung. Hierzu nimmt der Theoretiker die bestehenden gesellschaftlichen Institutionen, Routinen und Handlungspraktiken in den Blick und fragt, inwieweit sie Strukturen der Anerkennung bilden. Zugleich, und dies ist ein innovativer methodischer Kniff, werden diese Funde als Hinweise auf die normative Geltungskraft des Anerkennungstheorems gedeutet. Die gesellschaftliche Wirklichkeit wird hier also normativ entlang des Anerkennungsbegriffs rekonstruiert. In diesem sogenannten Verfahren der *normativen Rekonstruktion* spielen Institutionen eine herausragende Rolle, und zwar nicht nur die formellen, wie das positive Recht, sondern auch informelle Institutionen, wie es Routinen oder losere etablierte Handlungspraktiken sind. Die Berücksichtigung auch dieser informellen Institutionen und loseren Handlungsstrukturen ist eine Stärke von Honneths Anerkennungsmodell. Denn sie eröffnet zum einen die Möglichkeit, auch subtilere Handlungsorientierungen angemessen aufzunehmen, welche durch ihre verminderte Sichtbarkeit aber nicht von kleinerer Bedeutung sein mögen. Zum anderen lassen sich mit diesem offeneren Blickwinkel auch normativ aufgeladene *Praktiken, Einstellungen und Verkörperungen* berücksichtigen, die gesellschaftlich bereits etabliert sind und insofern keiner nachträglichen Anbindung an die soziale Realität bedürfen. Dieser lebensweltlich orientierte Zugriff ist gerade vor dem Hintergrund des Hiatus zwischen Theorie und Praxis vielversprechend (also dem Phänomen, dass für die Verbesserung einer Praxis relevantes Wissen oftmals auf der Theorie-Ebene verharrt und eine praktische Umsetzung auf sich warten lässt). Diesen Hiatus zu überwinden, ist, der Kritik von Feuerbachs prominenter Marx

These folgend, aber ein zentrales Anliegen dieser Arbeit: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden *interpretiert*, es kömmt drauf an sie zu *verändern*.“¹ (Marx 1969 [1845]: 535)

1.1.1 Anerkennung nach Axel Honneth

Was bedeutet Anerkennung? Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Abschnittes. Sie wird vor allem mit Rückgriff auf Honneths jüngere anerkennungstheoretische Ausführungen vorgenommen, wie sie in seiner Monografie *Das Recht der Freiheit* (2011) dargelegt sind. Die Weiche wird so gestellt, da es in vorliegender Arbeit nicht darum gehen soll, eine Exegese von Honneths sich nun über nahezu drei Dekaden erstreckenden anerkennungstheoretischen Ausführungen zu betreiben – damit ließe sich mit Leichtigkeit eine eigene Dissertation füllen. Sondern im *Recht der Freiheit* laufen die Überlegungen der vorangegangenen und stets weiter entwickelten anerkennungstheoretischen Arbeiten Honneths zusammen (vgl. Busen et al. 2012: 247). Sie fügen sich in ihrem vielschichtigen Charakter und in ihrem weitreichenden Horizont zu einem ganzheitlichen Modell, das souverän für sich stehen kann.

1.1.1.1 Was ist Anerkennung?

Keine Identität ohne Anerkennung. Oder positiv gesagt: Wir sind, was wir sind, durch unser Verhältnis zu anderen. So lässt sich eine zentrale Aussage von Honneths Anerkennungstheorie auf den Punkt bringen. Wir brauchen also die Anerkennung anderer, um eine gelungene Identität entwickeln zu können (vgl. Jaeggi/Celikates 2017: 64). In dieser Grundthese der Anerkennungstheorie folgt Honneth der Identitätstheorie des Sozialpsychologen Georg Herbert Mead, wie er sie in seiner Monografie *Geist, Identität und Gesellschaft* (1968) dargelegt hat. Hiernach kann ein Mensch erst durch die Erfahrung von *Anerkennung durch andere* ein positives Selbstverhältnis entwickeln. Aber was genau wird anerkannt und wie kann man sich diesen Prozess der Identitätsbildung vorstellen? Folgen wir Honneth, so zielt Anerkennung zum einen, nämlich auf fundamentaler Ebene, auf eine ganze Person ab. Zum anderen geht sie konzipierter auf gewisse personale Aspekte, nämlich auf Wünsche, Bedürfnisse und Fähigkeiten eines Menschen (vgl. Honneth 2011: 229–233). Die erstgenannte, fundamentale Anerkennung bedeutet, einen Menschen in seinen grundlegenden moralischen Ansprüchen zu achten, ihn also in seiner „Autonomie, Handlungsfreiheit und

¹ Mit seinen kritischen Thesen über Feuerbach legte Marx seine materialistische Geschichtsauffassung dar, die Gesellschaft als materielle Wirklichkeit zu begreifen versucht (vgl. weiterführend hierzu Gerhardt 1996).

anderen fundamentalen Interessen wie etwa Schmerz- und Leidensfreiheit sowie Emotionalität” (Schmetkamp 2012: 14) zu respektieren. Auf fundamentaler Ebene erkennt man einen Menschen also zunächst als Individuum mit einem „universellen moralischen Status” (ebd.) an, und auf dieser Basis kann Anerkennung weitergehend differenziert empfangen und gegeben werden.² Beispielsweise kann eine durch die Person vollbrachte *Leistung* oder von ihr geäußertes *Interesse* oder *Bedürfnis* etc. anerkannt werden.

Versetzen wir uns in einen Nachtclub, der von einem DJ bespielt wird. BesucherInnen dieses Clubs erkennen den DJ, wie alle anderen anwesenden Menschen, ganz grundlegend als Person an, der weder physischer noch psychischer Schaden zugefügt werden sollte und deren Autonomie im Sinne der Willens- und Handlungsfreiheit geachtet werden sollte. Auf Grundlage dieser basalen Spielart von Anerkennung, des *Respekts*, erkennen BesucherInnen nun punktueller bestimmte personale Aspekte des DJs an – in diesem Fall etwa seine Fähigkeit, ein vibrantes DJ-Set zu spielen.

An diesem Beispiel wird auch ein anderer, wichtiger Aspekt von Honneths Anerkennungstheorie deutlich: Anerkennung bedeutet nicht einfach, wie das alltagssprachliche Verständnis nahelegen mag, jemanden zu loben oder ihm Respekt zu zollen. Sondern Anerkennung geht weit über ein ›gut gemacht!‹, über einen würdigenden Blick oder ein Schulterklopfen hinaus. Ein Verhältnis der Anerkennung zu teilen, bedeutet vertieft und konstruktiv miteinander zu kommunizieren. Dieses Kommunikationsverhältnis wird von einer kooperativen Haltung der Akteure getragen und verläuft dialogisch. Dabei greifen, um dieses Verhältnis noch präziser zu fassen, die jeweiligen Handlungsabsichten der Akteure wechselseitig ineinander (vgl. Honneth 2011: 224). Das heißt, die Handlungsabsichten des einen bilden die Voraussetzung dafür, dass die andere ihre entsprechend gelagerten Handlungsabsichten verwirklichen kann! Solche Absichten können Bedürfnisse, Interessen, Wünsche oder Fähigkeiten sein (vgl. ebd.: 233). In dieser geteilten Situation finden die Interaktionspartnerinnen – mehr oder weniger bewusst – ein gemeinsames Ziel, das erst durch das Ineinandergreifen beidseitiger, auf den jeweiligen Absichten basierender Handlungen

² Schmetkamp (2012) unterscheidet in ihrer erhellenden Studie zur Verhältnisbestimmung von „Respekt und Anerkennung” den Begriff des Respekts bzw. der Achtung (sie werden synonym verwendet) vom Begriff der Anerkennung in diesem Sinne: Achtung ist so fundamental wie universell und gebührt, ähnlich wie Würde, grundsätzlich jedem Menschen, wohingegen Anerkennung auf personale Aspekte abzielt. Dabei gilt Achtung als ein Typ von Anerkennung (vgl. Schmetkamp 2012: 21).

verwirklicht werden kann. Das allgemeine Muster gelungener Anerkennung fasst Honneth selbst so:

„Mit ›wechselseitiger Anerkennung‹ ist (...) die reziproke Erfahrung gemeint, sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt.“
(Ebd.: 85f.)

Auch das Moment der Reziprozität ist in der inneren Struktur des Anerkennungstheorems bedeutsam. Allerdings legt Honneth nicht explizit dar, was unter Reziprozität verstanden werden kann – diesen blinden Fleck gilt es noch zu erhellen, was im dritten, normativ angelegten Teil der vorliegenden Arbeit geschehen soll. Bis zu dieser Stelle kann festgehalten werden: Ein Verhältnis der Anerkennung aufzubauen bedeutet, in den Handlungsabsichten und -vollzügen des Gegenübers ein Ziel zu identifizieren, das durch die eigenen entsprechend gelagerten Absichten zur Verwirklichung kommen kann, und darauf positiv einzugehen, so dass die Akteure ihr gemeinsam geteiltes Ziel miteinander realisieren können.

Die skizzierte Konzeption soll als anerkennungstheoretischer Nukleus festgehalten werden. Sie fungiert in vorliegender Arbeit als zentraler Bezugspunkt.

Das Grundmuster von Anerkennung ist auf individueller Ebene angelegt. Es besteht im reziproken Ineinandergreifen von Wünschen und Fähigkeiten mit der beidseitigen Absicht der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Unterscheidung zwischen der fundamentalen Anerkennung einer Person auf der einen und der Anerkennung ihrer personalen Aspekte auf der anderen Seite. Honneth trifft diese Unterscheidung nicht explizit, sondern nur implizit. Da sie für das vorliegende Vorhaben aber bedeutend ist, soll die Unterscheidung an dieser Stelle einmal klar getroffen werden. Die *fundamentale Anerkennung* lässt sich unter dem Begriff der *Achtung* oder des *Respekts* fassen (vgl. Schmetkamp 2012: 21). Sie zielt auf die basalen moralischen Ansprüche eines Menschen nach Autonomie, emotivem Empfinden sowie physischer und psychischer Vulnerabilität. Die innere Struktur der fundamentalen Anerkennung unterscheidet sich entsprechend von derjenigen, die just als Grundmuster von Anerkennung festgehalten wurde. Während das Grundmuster als reziprokes Ineinandergreifen von Handlungsabsichten eine dynamische und interaktive Handlungspraxis bildet, kann die fundamentale Anerkennung als eine *Haltung* zum Gegenüber angesehen werden, die aber weder prozesshaft verläuft noch das kooperativ-interaktive Moment aufweist.

Das Grundmuster der Anerkennung ist konzipiert als reziprokes Ineinandergreifen von auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteten Handlungsvollzügen. Es wird getragen von der fundamentalen *Haltung*, das Gegenüber in seiner Autonomie, Emotionalität sowie physischen wie psychischen Verletzlichkeit zu respektieren.

Das Grundmuster besagt auch, dass die Verwirklichung der Handlungsabsichten des einen jeweils vom anderen erwünscht und erstrebt wird. Das Bestreben des einen animiert und bestärkt somit das Vorhaben des anderen und bildet in dieser Weise gar die Voraussetzung dafür, dass beide Akteure jeweils ihre eigene Absicht umsetzen können (vgl. ebd.: 222).

So hat der DJ in dem Club die Absicht, mit seinem DJ-Set eine lebendige Tanznacht zu animieren, und viele der Gäste mögen den Club angesteuert haben, um zu tanzen. Ihr Wunsch, eine vibrante Tanznacht zu erleben, ermöglicht dem DJ somit seine Absicht umzusetzen, eine lebendige Tanznacht zu gestalten.

In dem Beispiel, das die innere Struktur des anerkennungstheoretischen Grundmusters veranschaulicht, wird klar, dass die beiden Parteien aufeinander angewiesen sind: sie *brauchen einander*, um ihr jeweiliges Interesse verwirklichen zu können. Deshalb könnte man sagen, dass die innere Struktur des anerkennungstheoretischen Grundmusters ein instrumentelles Moment enthalte. Honneth selbst zeichnet solch eine dualistische Perspektive zwischen instrumentellem und nicht-instrumentellem Zugriff zwar nicht, aber diese potenzielle Sichtweise kurz zu öffnen, ist hilfreich mit Blick auf die später anstehende Diskussion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses, wo eine Dominanz des instrumentellen Zugriffs zu erwarten ist. Zunächst: was wollen wir unter einem instrumentellen Zugriff verstehen? Ein instrumenteller Zugriff liegt dann vor, wenn eine Person als Mittel zur Erreichung eines Zwecks angesehen wird und ihre wesentlichen Eigenschaften, Interessen und Bedürfnisse nicht beachtet werden. Das philosophische Anerkennungstheorem löst diesen Dualismus indes elegant auf: hier wird das instrumentelle Moment durch die Disposition der positiven wechselseitigen Bezogenheit stark relativiert. Denn zum einen werden durch die basale Form der Anerkennung fundamentale Ansprüche des Gegenübers, nämlich in seiner Willensfreiheit geachtet zu werden und weder psychisch noch physisch verletzt zu werden, beachtet. Zum anderen erfahren sich beide Seiten, indem sie jeweils ungezwungen, ja erwünschter Maßen, gemeinsam ihre Absichten realisieren

können, miteinander als *frei* (vgl. ebd.) und nicht als Mittel zum Zweck. Auch diese Erkenntnis ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit bedeutsam.

Der Dualismus aus instrumentellem und nicht-instrumentellem Zugriff fällt im Anerkennungsprinzip zusammen.

Der Realisierung der eigenen Absichten geht gemäß des Anerkennungsprinzips eine Prüfung der Handlungsoptionen voraus: Das Subjekt⁴ prüft seine Handlungsabsichten zunächst für sich, im Horizont der durch das Gegenüber eröffneten Handlungsmöglichkeiten, und zwar im Sinne der negativen Freiheits ungehindert von Eingriffen anderer und im Sinne der reflexiven Freiheit⁶ selbstbestimmt. Insofern gelten die artikulierten Handlungsziele als reflektiert und selbst gesetzt. Das Subjekt handelt, in anderen Worten, *autonom*. Allerdings haben wir es hier weder mit der klassisch isolativen Konzeption von Autonomie zu tun, nach der das Subjekt ungeachtet anderer seinen Willen umsetzt, noch mit einer allein auf negativer Freiheit beruhender Autonomie, nach der das Subjekt ungehindert von Eingriffen anderer seinen Willen realisieren kann. Sondern der handlungstheoretische Autonomie-Begriff in Honneths Anerkennungstheorie ist ein sozialer. Er besagt, dass ein Gegenüber nötig ist, um den eigenen Willen konkretisieren und realisieren zu können. Dieser intersubjektive Autonomie-Begriff bildet einen immanenten Bestandteil des Anerkennungstheorems.

Der vorgenommene Blick in die innere Struktur des Anerkennungsbegriffs offenbart auch, wie diese voraussetzungsvolle Art der Kooperation überhaupt möglich ist. Denn es bedarf einer Reihe Bedingungen, damit die Handlungsabsichten der KooperationspartnerInnen in dieser idealen Weise ineinandergreifen können. Um diese Voraussetzungen sichtbar zu machen, treten wir einen Schritt zurück. Der distanzierte Standpunkt ermöglicht uns zu sehen, dass das Kooperationsmuster auf individueller Ebene eingewoben ist in ein institutionelles Gefüge, welches sich von der Mikro- zur Makro-Ebene erstreckt. Bleiben wir zunächst auf der Mikroebene und lenken unseren Blick auf den mentalen Raum des Subjekts. Die

³ Das Verhältnis zwischen Freiheit und Anerkennung ist in dieser Theorie ein sehr enges: der abstrakte *Wert* der Freiheit realisiert sich hiernach in einer umfänglichen *Praxis* der Anerkennung (siehe hierzu vertiefend Teil IV dieser Arbeit).

⁴ Wir wollen den Begriff des Subjekts allgemein philosophisch bestimmen als ein Bewusstsein innehabendes, denkendes, fühlendes, erkennendes und handelndes Wesen.

⁵ Der Begriff der *negativen Freiheit* geht auf den Philosophen Isaiah Berlin zurück. Die Kernidee dieses Konzepts besagt, dass jedem Individuum das Recht zukommen soll, *frei von Zwang durch andere* zu handeln. Eine Begrenzung der Freiheit bilden dabei die ebenso definierten und gleich gewichteten Freiheitsansprüche der MitbürgerInnen (vgl. Berlin, 1995: 197–256).

⁶ Während der *negative* Freiheitsbegriff den Fokus auf äußerlich auf das Subjekt einwirkende Kräfte legt, setzt der Begriff der *reflexiven Freiheit* bei der Selbstbeziehung des Subjekts an. Dieses Konzept beruht auf der Überzeugung, dass über die äußeren Eingriffe hinaus auch innere manipulative Einflüsse und Zwänge wirken können, nach denen es nicht plausibel wäre, von freiheitlichem Handeln zu sprechen. Vor diesem Hintergrund wird das Moment der kritischen inneren Reflexion über die eigenen Wünsche und Ziele zum Freiheitskriterium erhoben: *Frei* handelt diejenige, die nach Durchführung eines inneren Dialogs über ihre Wünsche und Ziele zu ihrer Handlungsabsicht oder ihrer moralischen Überzeugung gelangt und die sich in ihrem Handeln davon leiten lässt.

Handlungsabsichten werden, wie oben bereits angedeutet, nicht als feststehend angesehen, sondern als Pool dynamischer, mal mehr mal weniger akuter Bestrebungen, welche überhaupt erst in Erwartung der entsprechenden kooperativen Haltung des Gegenübers und aufgrund dessen Handlungsvollzüge sinnvoll formuliert und kommuniziert werden können (vgl. ebd. 224). Die Handlungen des Gegenübers führen also überhaupt erst zur Konkretisierung der eigenen Wünsche, Bedürfnisse oder Fähigkeiten. Hierzu ein Beispiel:

Der DJ steht an der Musiktheke des Clubs, den er in den nächsten Stunden bespielen soll. Die Gäste befinden sich noch in gemäßigter Stimmung in Vorfreude auf eine lebendige Tanznacht. Der DJ erspürt diese auf den Bedürfnissen der Gäste gründende Stimmung und beginnt aus seiner Plattensammlung diejenigen Platten herauszuziehen, die diese Erwartung bedienen. Das werden in diesem Fall eher spannungsreiche und zugleich zurückhaltende Titel sein, als solche, die bereits volle Kraft entfalten. Die Gäste appellieren in diesem Setting mit ihrem *Bedürfnis* an eine entsprechende Fähigkeit des DJs das Parkett mit stimmiger Musik zu bespielen, das heißt, zur allgemeinen Stimmung passende Platten aufzulegen.

Voraussetzung dieses Zusammenspiels ist nun, dass die Subjekte sich gegenseitig den normativen Status des Kooperationspartner-Seins zusprechen (vgl. Honneth 2011: 224). In dieser Haltung sichern sich die ProtagonistInnen zunächst eine gegenseitige Achtung zu: Ich erkenne das Gegenüber als *autonomes Subjekt* an, als eine Person, die ihre Absichten ungehindert und selbstbestimmt prüfen, gewichten und in ein Verhältnis zu meinen Handlungen setzen kann. Dieses Muster des autonomen Handelns mithilfe des anderen findet sich auch in der tiefergehenden Struktur der Anerkennung: Ich überlasse dem anderen die Entscheidung, sich frei zu meinen Äußerungen zu verhalten. In dieser interaktiven Situation eröffnen sich die HandlungspartnerInnen also einen Möglichkeitsraum, in dem sie sich jeweils zu den Handlungen des Gegenübers autonom verhalten können. Diese Haltung ist dabei von Offenheit geprägt: Ich schreibe mein Gegenüber nicht als Person mit bestimmten Interessen fest und lenke es auch nicht dahingehend, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen, das meinen Wünschen zuspielt. Sondern ich nehme sein erklärtes Volens wahr, reagiere darauf angemessen und biete ihm in meiner Reaktion wiederum einen Möglichkeitsraum an, in dem er sich selbstbestimmt zu meinen Äußerungen verhalten kann.

Durch die vorangegangenen Ausführungen mag auch eine Grundidee der Anerkennungstheorie besser verständlich geworden sein, nämlich, dass Anerkennung Identität konstituiert und die Entwicklung eines positiven Selbstverhältnisses befördert. Die Akteurinnen können durch die artikulierten Absichten des anderen die Bedingung und Chance

ihrer Selbstverwirklichung erblicken (vgl. ebd. 234), welche die Ausbildung einer gelungenen Identität befördert. Dieser identitätstheoretische Aspekt ist ein zentraler Gedanke der Theorie.

Die Erfahrung von Anerkennung gilt als konstitutiv identitätsstiftend.

Insgesamt mag das skizzierte Grundmuster von Anerkennung aus ineinandergreifenden Handlungsabsichten recht harmonisch erscheinen. In der Tat konzipiert Honneth Anerkennung als normatives praktisches Prinzip, welches in der Realität nur teils verwirklicht ist und weiter Verwirklichung finden muss.

1.1.1.2 Wie wird Anerkennung verwirklicht?

Wie ist das konzise und anspruchsvolle Zusammenspiel möglich, welches den Kern von Anerkennungsverhältnissen bildet? Beide Akteure müssen ihre Handlungen ja aufeinander abstimmen und entsprechende mentale Dispositionen aufweisen, damit sie ein Verhältnis der Anerkennung konstituieren können. Für die Herstellung dieser Bedingungen spielen *Institutionen* eine kaum zu überschätzende Rolle. Mit Institutionen sind formelle wie informelle Handlungsstrukturen gemeint sowie weniger festgeschriebene Handlungssysteme, wie Rollen oder etablierte Handlungspraxen es sind. Die Berücksichtigung dieser informelleren Systeme gehört zu den Stärken von Honneths Anerkennungstheorie, indes scheint dieser Ansatz ausbaufähig. Und tatsächlich bietet er, gerade mit Blick auf mein transformatives Anliegen, eine Reihe solider Anknüpfungspunkte. Um das Potenzial und die Tragweite von Institutionen und weiterer, loserer Handlungssysteme in Honneths Theorie und für das vorliegende Vorhaben zu erfassen, treten wir einen Schritt zurück und beziehen die Makroperspektive. Von diesem Standpunkt aus gerät eine übergeordnete Ebene ins Blickfeld, nämlich der gesellschaftliche Wertehorizont. Die Theorie geht davon aus, dass eine Gesellschaft durch einen gemeinsam geteilten Wertehorizont zusammen gehalten wird (vgl. ebd.: 9f.). Diese konstitutiven Werte werden nicht als gegeben, sondern als *gemacht* verstanden: sie haben sich in gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen herausgebildet, besitzen in ihrer Form normative Geltung und sind zugleich, wenn auch nur schwer, veränderbar (vgl. ebd.: 229f.). Die Werte schlagen sich, und das ist ein zentraler Gedanke dieser Theorie, über *Institutionen* in den gesellschaftlichen Subsystemen nieder. Institutionen können dabei verstanden werden als gesellschaftlich etablierte, mit normativer Geltung ausgestattete Regeln formeller und informeller Art, die Verhalten steuern und für andere erwartbar machen, wobei abweichendes Verhalten sanktioniert werden kann (vgl. Richter/Furubotn 1996: 46). Dieses institutionelle Gefüge mit gesellschaftlichem Wertehorizont lässt sich so visualisieren:

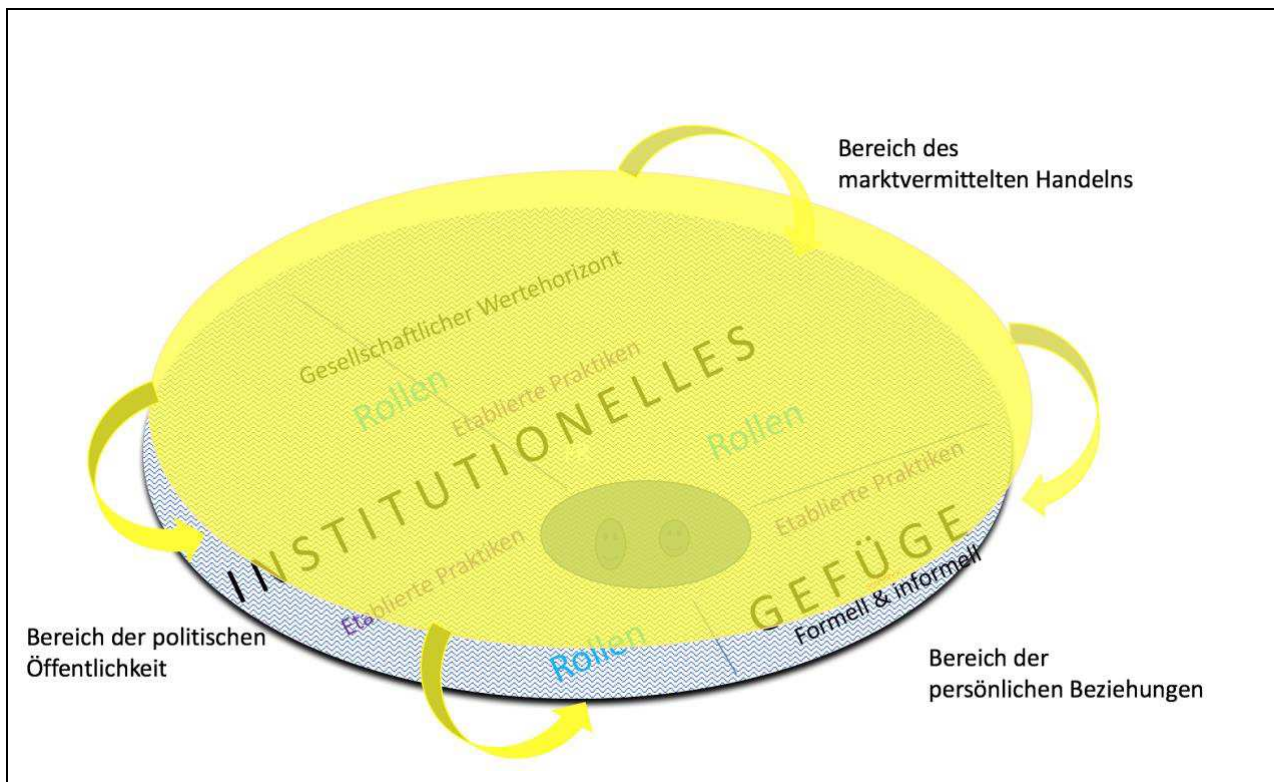


Abb. 1-1: Institutionen als Medium und Trägerinnen von gesellschaftlichen Werten

Institutionen sind somit Medium und Trägerinnen von gesellschaftlichen Werten. Als solch normativ aufgeladene Vermittlungssysteme sind sie enorm wichtig für den Sozialisierungs- und Identitätsbildungsprozess eines jeden Gesellschaftsmitglieds (vgl. ebd.: 20): Indem sich Subjekte in institutionellen Gefügen bewegen, wachsen sie in normative Praktiken hinein, und indem sie sie im praktischen Vollzug verinnerlichen, bestätigen und verfestigen sie die Institutionen, wodurch die in ihnen verkörperten Werte wiederum verstetigt und gesichert werden (vgl. ebd.: 24). Institutionen als strukturierende Handlungssysteme spielen für die Ermöglichung von Anerkennung eine enorm große Rolle. Denn es sind diese allgemeingültigen normativen Verhaltensmuster, welche es den Gesellschaftsmitgliedern überhaupt ermöglichen, Anerkennungsverhältnisse zu entwickeln: Subjekte lernen auf institutionellem Weg (1) in den Handlungen anderer gleich gerichtete ergänzungsbedürftige Ziele zu erkennen, (2) dem Gegenüber ihre Ziele verständlich zu machen, als auch (3) Äußerungen des Gegenübers zu verstehen und schließlich (4) auf diese konstruktiv einzugehen. Institutionen der Anerkennung bieten also geregelte und letztlich ineinandergreifende Handlungsstrukturen, die von einem gesellschaftlichen Wertehorizont ausgehend die anerkennungstheoretischen Handlungsmuster vermitteln und darüber hinaus deren Vollzug unterstützen. Sie bilden die Bedingung dafür, dass die Handlungspartner im Verhalten des jeweils Anderen Absichten erkennen können, deren Ausführung Bedingung der Verwirklichung ihrer eigenen Absicht ist, und sie bilden selbst das Handlungssystem, innerhalb dessen die reziprok verlaufenden Handlungsabsichten verwirklicht werden können (vgl. ebd.: 224). Die Idee der institutionell

geleiteten Verwirklichung von Anerkennung lässt sich gut an dem Verhältnis zwischen DJ und Clubbesuchern veranschaulichen.

Der DJ hat das Interesse, den Raum mit Musik zu bespielen, die ihm selbst gefallen mag und die zugleich die Gäste zum Tanzen animieren soll. Andersherum mögen die Gäste sich für den Besuch eines Clubs entschieden haben, um ihren Wunsch, zu tanzen, realisieren zu können. Die Institution des Clubs ermöglicht somit beiden Parteien, ihre Handlungsabsichten miteinander zu verwirklichen.

Die Bedeutung von *Institutionen* für das vorliegende Anerkennungsmodell und auch für die anstehende Transformation kann gar nicht überschätzt werden und soll entsprechend herausgehoben werden.

Anerkennungsverhältnisse werden ermöglicht durch formelle wie informelle Institutionen der Anerkennung.

Neben diesen institutionellen Gebilden, die als verkörperte Werte gelten, geht die Theorie davon aus, dass es gewisse gesellschaftliche Normen⁷ gibt, die die Funktion haben, das Handeln der beteiligten Subjekte aufeinander abzustimmen. Honneth nennt sie *regulative Anerkennungsnormen* (vgl. ebd.). Diese Normen berechtigen die Subjekte dazu, ein Verhalten des Anderen erwarten zu können, welches die eigene Handlung vervollständigend zur Erfüllung bringt (vgl. ebd.). Die regulativen Anerkennungsnormen regulieren das Verhalten des Subjekts dahingehend, dass die Absichten des Gegenübers im eigenen Reflexionsprozess und in der Entscheidungsfindung des eigenen Handlungsvollzugs berücksichtigt werden. Konkret lässt sich dieser Abstimmungsprozess so vorstellen, dass die miteinander interagierenden Subjekte aus einer Auswahl ihrer Absichten und Wünsche diejenigen herausgreifen, die derart mit den Absichten und Wünschen des Gegenübers harmonieren, dass sie sie *gemeinsam* zur Verwirklichung bringen können (vgl. ebd.: 224). Um diesen Möglichkeitsraum der Absichten des Anderen wenn auch nur diffus erfassen zu können, ist zudem eine emphatische Einstellung zum Gegenüber hilfreich (vgl. ebd.: 353). Indem man sich in die Situation des anderen

⁷ An dieser Stelle ist es hilfreich, einmal das Verhältnis von Werten, Normen und Institutionen in den Blick zu nehmen. *Werte* lassen sich mit Abels (2009) als die bewussten oder unbewussten Vorstellungen der Mitglieder einer Gesellschaft verstehen, was man erstreben und wie man handeln soll. Durch diese kollektiven Vorstellungen des Guten und Richtigen fühlen sich die Individuen einander verbunden. Wo *Werte* einen allgemeinen Orientierungsrahmen für Denken und Handeln abgeben, schreiben *Normen* mehr oder weniger streng vor, wie gehandelt werden soll. Normen sind Regeln, über deren Einhaltung die Gesellschaft wacht. Dies tut sie mittels positiver oder negativer Sanktionen, also Belohnung oder Strafe. Wo Werte und Normen abstrakte normative Prinzipien sind, bilden Institutionen normative Handlungssysteme, also Strukturen (die durchaus materialisiert sein können), die das Handeln von Subjekten vorgeben und leiten.

hineinversetzt, erhält man eine Ahnung von dessen Handlungshorizont. Im kooperativen Miteinander ist von den Beteiligten also eine verschärfte Aufmerksamkeit für das Gegenüber gefragt sowie eine Perspektivübernahme.

Als eine Spielart von Institutionen spricht Honneth den Rollen eine besondere Bedeutung zu. Soziale Rollen werden als *Bündel institutionalisierter Verhaltensleitlinien bzw. -erwartungen* verstanden (vgl. ebd.: 225). Als solche bieten sie den Subjekten Orientierung für ein situativ angemessenes Verhalten, das es ihnen im sozialen Miteinander ermöglicht, ein gemeinsames Ziel auszumachen, anzustreben und zu erreichen. Dieses von allen Beteiligten geteilte Wissen über die Handlungsleitlinien ermöglicht es, ein ebenso geregeltes wie auf die Erreichung des gemeinsamen Ziels gerichtetes Verhalten vom Gegenüber erwarten zu können, das darüber hinaus die subtil kommunizierten Erwartungen angemessen aufnimmt. In dieser Weise stimmen Rollenmuster also Verhalten aufeinander ab und ermöglichen idealerweise das Ineinandergreifen der entsprechenden Handlungsvollzüge (vgl. ebd.: 225).

Der Türsteher am Eingang eines Clubs wird, wenn er seine Rolle ernst nimmt, einem ankommenden Gast nicht mit einer Flasche Bier in der Hand „Willkommen!“ zuprosten, ebenso wenig würde der Gast, wenn er die Spielregeln des Eintretens in einen Club kennt, einen Türsteher zuprostend begrüßen. Seitens Gast wäre eher ein freundlich-respektvoller und seitens Türsteher ein höflich-distanzierter Gruß angemessen. Begegneten sich die beiden Personen aber nicht in der Rolle als Türsteher und Gast, sondern jeweils in der Rolle des Gastes an der Bar des Clubs, könnten sie sich durchaus freundlich zuprosten.

Honneth weist darauf hin, dass Rollenverpflichtungen allerdings nicht immer einen „transparenten und unzweideutigen Gehalt“ (ebd. 227) besäßen, vielmehr sei der Handlungsspielraum relativ groß und die Erwartungen, die die Subjekte gegenseitig hegen, „eher deutungs offen“ (ebd.) und verhandelbar.

Eine starke, klare und verbindliche Form der Institution ist hingegen das positive Recht. Dessen Funktion ist es ebenfalls Verhalten zu steuern und erwartbar zu machen, allerdings in verbindlicherer Weise als informelle Institutionen dies tun. Die Institution des Rechts wird in Honneths Theorie als notwendige Bedingung für gesellschaftliches Miteinander angesehen. So gibt etwa die Straßenverkehrsordnung als Rechtsverordnung vor, wie man sich als StraßenverkehrsteilnehmerIn in bestimmten Situationen verhalten sollte. Man kann vor diesem Hintergrund von allen Straßenverkehrsteilnehmenden mit einem regelkonformen Verhalten rechnen, das insgesamt chaotische und gefährliche Verkehrszustände verhindert und die

Autofahrerinnen, Fußgänger, Radfahrerinnen etc. so am Ende schützt. Beispielsweise ist zu erwarten, dass Verkehrsteilnehmende stehen bleiben, wenn die Ampel Rot zeigt, oder dass die von rechts Kommende, wenn nicht anders ausgewiesen, Vorfahrt vor dem von links Kommenden hat.

Honneth legt den Akzent für die institutionalisierte Verwirklichung von Anerkennungsverhältnissen indes auf die *weniger formellen Institutionen*, nämlich auf soziale Praxen, wie etablierte Rollenmuster oder Routinen es sind. Solche Institutionen seien vor dem Hintergrund ihrer enormen lebensweltlichen Bedeutung in der Philosophie unterberücksichtigt (vgl. ebd. 25). Im Folgenden sollen diese weniger formellen Institutionen der Anerkennung genauer in den Blick genommen werden, da sie für die anstehende Transformation bedeutsam sind. Institutionen der Anerkennung bedeutet zunächst einmal ganz einfach, dass sie Anerkennungsverhältnisse ermöglichen, und zwar in Form von etablierten Handlungssystemen. Diese Handlungssysteme haben nun eine vierstufige Funktion. Sie sollen dafür sorgen, dass die miteinander Kommunizierenden *erstens* in den Handlungsvollzügen des anderen die Voraussetzung für die Verwirklichung ihrer eigenen Absichten und Wünsche erkennen können, auf dieser Basis, *zweitens* ein gemeinsames Handlungsziel ausmachen, ihr Handeln *drittens* sodann solchermaßen aufeinander abstimmen, dass sie *viertens* dieses Handlungsziel gemeinsam erreichen können. Dabei sind die informellen Institutionen verhaltensoffener als das positive Recht, was auch bedeutet, dass in dieser kommunikativen Situation mehr Aufmerksamkeit, Autonomie und Feingespür für die Wahrnehmung der Handlungsabsichten des anderen gefragt ist. Beispielsweise kann der Club in Teilen als eine solche informellere und weniger verbindliche Institution angesehen werden. Auch diese Einrichtung unterliegt gewissen gesetzlichen Bestimmungen, wie dem Jugendschutzgesetz oder den Brandschutzbestimmungen. Neben dem Brandschutz, dem Jugendschutz und anderen Gesetzen gelten im Club aber eine ganze Reihe weniger verbindlicher Verhaltensnormen.

So dürfen Besucherinnen und Besucher damit rechnen, dass ein Club ein verhältnismäßig legerer Ort des Miteinanders ist. Sie dürfen erwarten, dass dort Musik gespielt wird, dass es eine Bar gibt und dass sich die Leute weniger formell verhalten. Studierende würden den Club weniger ansteuern, um beispielsweise ein Referat zu halten – hierfür wäre das Seminar die geeignete Institution –, sondern eher, um eine ausgelassene Nacht zu genießen. Innerhalb der Institution des Clubs gibt es nun verhaltensoffene und dennoch etablierte Handlungspraktiken, die den Kommunizierenden eine schärfere Aufmerksamkeit und Sensibilität abverlangen als das positive Recht. Zum Beispiel die Bestellung eines Getränks an der Bar. In dieser Situation gibt es insbesondere für den Gast subtile Verhaltensregeln, beispielsweise mag die Schlange

weniger geordnet verlaufen als an der Supermarktkasse, weshalb man im Blick behält, wer bereits vor einem da war und man sich nicht beschwert, wenn ein anderer vor einem bestellt, obwohl er erst später gekommen ist. Oder aber, dass man dem Barkeeper ein höheres Trinkgeld gibt, wenn er einem sympathisch ist.

1.1.1.2.1 *Kampf um Anerkennung*

Nachdem die institutionell getragene Möglichkeit der Realisierung von Anerkennung dargelegt wurde, soll mit diesem Hintergrundwissen die vormals bereits angeklungene Idee des *Kampfes um Anerkennung* diskutiert werden. Sie bildet eine wesentliche konzeptionelle Komponente in Honneths Anerkennungstheorie und soll in der Transformation entsprechend zum Tragen kommen. Entfaltet hat Honneth diese Idee vom „Kampf um Anerkennung“ erstmals in seiner gleichnamigen Monografie (vgl. Honneth 1992). Im Mittelpunkt der Abhandlung steht die Frage, wie und unter welchen Voraussetzungen gesellschaftlicher Wandel stattfindet. Die Impulse dieses Wandels werden in den normativen Ansprüchen verortet, die im Muster der wechselseitigen Anerkennung strukturell angelegt sind. Die Verletzung dieser normativen Ansprüche, mithin *Missachtungserfahrungen* sind nun Ausgang des Kampfes um Anerkennung – ob zwischen Individuen oder sozialen Gruppen. In diesen sozialen Konflikten wird auch die Geltung von Werten und Normen ausgehandelt, welche wiederum Maßstab der Kritik und Gestaltung von Institutionen und Handlungspraktiken bilden.

Dieser Hintergrund mag auf einen Widerspruch in Honneths Theorie der Anerkennung verweisen. Scheint dieses auf der einen Seite als konzises Ineinandergreifen von Handlungsvollzügen und damit überaus *harmonisch* angelegt zu sein, wird auf der anderen Seite der Weg der Verwirklichung von Anerkennungsbeziehungen als *konflikthaft*, eben als Kampf um Anerkennung, gezeichnet. Hier mag die Frage aufkommen, wie sich diese antagonistischen Pole vereinbaren lassen. Zunächst soll angemerkt werden, dass der frühe Honneth des *Kampfes um Anerkennung* das konflikthafte Element stärker betont als der spätere Honneth dies im *Recht der Freiheit* tut. Nichtsdestotrotz lassen sich auch für die neueren Ausführungen die Gründe des Kampfes um Anerkennung in Missachtungserfahrungen verorten. Um die Verhältnisse dieser Pole weiter zu bestimmen, lohnt es sich die Tiefenstruktur weiterer institutioneller Ebenen/des Anerkennungstheorems in den Blick zu nehmen. Im Grundmuster greifen die Handlungsstrukturen perfekt ineinander. Sie verlaufen hier also ideal, wohingegen die real vollzogene Handlung von diesem Ideal abweichen mag. Zugleich – hier kommt ein bedeutender konzeptioneller Kniff in Honneths

Ansatz ins Spiel – birgt die praktische vollzogene Handlung das Ideal in sich und sie bezieht sich auf dieses Soll! Diesen Verweis im Vollzug einer praktischen Handlung auf die ideal verlaufende Handlungsstruktur fasst Honneth (2007: 225) als „normativen Geltungsüberhang.“ Ein Beispiel hierfür wäre die Institution der Freundschaft, in der entsprechende normative Handlungspraktiken es ermöglichen, dass Freunde sich ebenbürtig begegnen, einen nicht-instrumentellen Zugang zueinander haben und gegenseitige Erwartungen an Vertrauen, Unterstützung, Realisierung von Interessen und Wünschen etc. beiderseitig erfüllen. Die Institution der Freundschaft mit den zugehörigen Handlungspraktiken bilden auf dieser konzeptionellen Ebene ein Ideal. Individuen in der Rolle des Freundes oder der Freundin bewegen sich nun innerhalb dieses institutionellen Rahmens und den zugehörigen Handlungspraktiken. Sie wissen intuitiv oder bewusster um die Regeln, die in einer Freundschaft gelten. Allerdings mögen Freunde diese Normen nicht immer voll erfüllen, und hier kommt die Idee vom *Kampf um Anerkennung* wieder ins Spiel. Denn ein Verstoß gegen die Regeln der Freundschaft, also die Erfahrung, dass die eigenen, gemäß der Institution der Freundschaft normativ angemessenen Wünsche, Interessen oder Bedürfnisse missachtet werden, wäre der Anstoß für einen Kampf um Anerkennung. Die Subjekte mögen dann mehr oder weniger energisch darauf hinwirken, dass ihre Wünsche, Interessen etc. vom Gegenüber erkannt, beachtet und angemessen, also entsprechend der Normen der Institution der Freundschaft, aufgenommen werden. In diesem Beispiel rührt der Konflikt aus dem Verstoß gegen eine Regel innerhalb einer Institution. Die Institution mitsamt der Norm bildet dabei stabile Bezugspunkte. Allerdings stellt sich nun die Frage, wie vor diesem Hintergrund gesellschaftlicher Wandel möglich sein soll. Müssen Institutionen nicht als starre, unveränderliche Gebilde angesehen werden, wenn sie ein Ideal verkörpern? Denn ein Ideal könnte ja kaum idealer werden, es scheint in dieser Perfektion bereits alles, was es sein kann und soll zu sein. Diesem Problem können wir uns folgender Maßen nähern: Institutionen werden zum einen als *gegeben* angesehen – jeder Mensch findet sich in ein Netz aus Institutionen und Praktiken wider, die Ansprüche an ihn stellen und die seine Identität zu einem sehr großen Teil formen. Diese Institutionen kommen jedoch nicht aus dem Nichts, sondern sie wurden *gemacht*. Sie wurden in einem historischen Verlauf durch gesellschaftliche Protagonisten, durch Bürger und Bürgerinnen, die für ihre Interessen gekämpft haben, erschaffen und etabliert. Insofern können sie als gegeben und zugleich gemacht, als träge, aber nicht starre Gebilde, angesehen werden (vgl. Honneth 2011: 229f.; Jaeggi 2013: 119). Woher mögen dann aber die Impulse für institutionelle Veränderung rühren? Sie rühren diesem Modell nach ebenfalls aus Mißachtungserfahrungen. Der Raum, um die vorgehenden Interessen und Wünsche zu erkunden, lässt sich mit Honneth dabei in

der reflexiven und negativen Freiheit verorten. Rechtlich geschützt und frei sowohl von innerlichem als auch von äußerlichem Zwang hat das Individuum die Möglichkeit seine Wünsche, Interessen und Bedürfnisse zu erkunden und, falls sie nicht institutionell abgeholt werden, auf institutionellem Weg für deren Anerkennung einzutreten. Hier wird die starke Verbindungslinie zwischen Mikro- und Makro-Ebene sichtbar. Veranschaulichen lässt sich dieser Zusammenhang mit Bezug auf die stärkste gesellschaftliche Institution, dem positiven Recht. Eine Veränderung des auf der systemisch-gesellschaftlichen Ebene angelegten Rechts geht von der individuellen Ebene aus, indem Bürger oder Bürgerinnen, die nicht einverstanden mit dem geltenden Recht bzw. daraus entstandenen Rechtsspruch sind, auf dem Rechtsweg klagen. Der Rechtsweg kann über verschiedene Instanzen verlaufen und in der gesetzgebenden Institution, dem Bundestag, und schließlich dem Bundespräsidenten, enden. Diese Instanzen können eine entsprechende Gesetzesänderung vornehmen und nach einer langen Handlungskette aus vielen ProtagonistInnen, die Institution schließlich verändern. Ein jüngeres Beispiel für einen Kampf um Anerkennung auf jener Verbindungslinie von Mikro- und Makroebene, ist die gesellschaftliche Auseinandersetzung um die gleichgeschlechtliche Ehe in Deutschland. Als Ausgangspunkt dieses Konflikts können Missachtungserfahrungen entsprechender Gruppen ausgemacht werden, in diesem Fall, Menschen mit homosexueller Neigung, die vom Recht auf Eheschließung mit der Partnerin oder dem Partner ihrer Wahl und allen damit einhergehenden Rechten, wie Aufenthaltsrecht, Steuerrecht, Adoption etc. exkludiert waren. Aufgrund dieser diskreditierenden Stellung setzten sich entsprechende aus Individuen zusammengeschlossene Interessensgruppen über Jahrzehnte für die Anerkennung des Eherechts für gleichgeschlechtliche Paare ein, bis im Deutschen Bundestag im Jahre 2017 schließlich eine Mehrheit für die erweiterte Geltung dieses Rechts stimmte und auch das Bundesverfassungsgericht in diesem Sinne entschied. Die Interessensgruppen erstritten sich in diesem Fall den Zugriff auf die Meta-Institution der Zivilehe mit ihren Sub-Institutionen des Erbrechts, der rechtlichen Vertretung, der gemeinsamen Adoption, des Aufenthaltsrechts etc. Dieser Erfolg war, um auf die Idee der Institutionen als Verkörperungen gesellschaftlicher Werte zurückzukommen, erst möglich, als die gesellschaftlichen Werte und Einstellungen über die Jahrzehnte einen entsprechenden Wandel vollzogen hatten. An dieses Beispiel lässt sich nun auch bezüglich Anerkennungskämpfe auf individueller Ebene anknüpfen. So wäre das Coming-Out eines homosexuellen Menschen ein recht klassischer Fall eines Kampfes um Anerkennung auf individueller Ebene. Dieser Mensch möchte in einem wichtigen Teil seiner Identität von seiner Familie, von Freunden, KollegInnen etc. gesehen, respektiert und bestenfalls unterstützt werden. Fragt man in diesem Verhältnis nach dem Moment der Reziprozität, dann lässt sie sich beispielsweise in der hier realisierten Haltung des Gegenübers

finden, welche in der Akzeptanz der Homosexualität des Freundes oder des Kollegen oder des Kindes mit Überzeugung ihre liberale Einstellung lebt.

Wenn wir noch einmal kurz von struktureller Warte aus auf die Gebilde der Institutionen blicken, dann lässt sich sagen, dass sie ein Bindeglied zwischen Makro- und Mikroebene bilden, insofern als sich die allgemein geteilten Werte auf der Makro-Ebene in den Institutionen niederschlagen, welche wiederum die Handlungen der Individuen auf der Mikro-Ebene prägen und – wenn man mit Schimank handlungstheoretisch davon ausgeht, dass Handlungen identitätsstiftend wirken (vgl. Schimank 2014: 15) – auch deren Identität prägen. So war es, wie erwähnt, aufgrund der normativen Einstellungen der Mehrheit der Deutschen, vor zehn Jahren schwer möglich die gleichgeschlechtliche Ehe einzuführen, bis sich die Stimmung wandelte und dieser Wert der Gleichbehandlung sich in der stärksten institutionellen Form, dem positiven Recht, niederschlug. Das positive Recht prägt nun wiederum die normativen Einstellungen und performativen Akte der Gesellschaftsmitglieder. So mögen gleichgeschlechtliche Partnerschaften durch die Institutionalisierung nun selbstverständlicher erscheinen als zuvor, was den Umgang mit der eigenen Homosexualität oder mit der Homosexualität anderer früher oder später verändern mag. Wenn Homosexualität gesellschaftlich anerkannt ist, mag es homosexuell veranlagten Menschen leichter fallen sich zu outen, und es mag ihr Lebensgefühl, ihren Lebensstil und ihr Selbstverhältnis entscheidend verändern, wenn sie sich in dieser Neigung, die einen großen Teil ihrer Identität ausmacht, nicht mehr verstecken, sondern sie offen und frei leben können. Dieser normative gesellschaftliche Überbau aus gemeinsam geteilten Werten, welche sich in den Institutionen einer Gesellschaft niederschlagen und die normativen Einstellungen und Handlungsabsichten der Mitglieder prägen, ermöglicht also die Realisierung von Anerkennungsverhältnissen. Folgende Abbildung fasst diesen Zusammenhang aus Strukturen der Anerkennung auf individueller Ebene, die vermittelt einem Netz aus Institutionen und etablierten Handlungspraktiken vom gesellschaftlichen Wertehorizont geprägt sind und umgekehrt die Einwirkung von individueller Ebene auf die Gestaltung von Institutionen und gesellschaftlichem Wertehorizont. Der Verlauf der Pfeile symbolisiert das Wechselspiel aus Akteuren, deren moralische Einstellungen und Verhalten vermittelt Institutionen durch die etablierten gesellschaftlichen Werte geprägt sind und die andersherum auf die Gestaltung der Institutionen und des gesellschaftlichen Wertehorizonts einwirken.

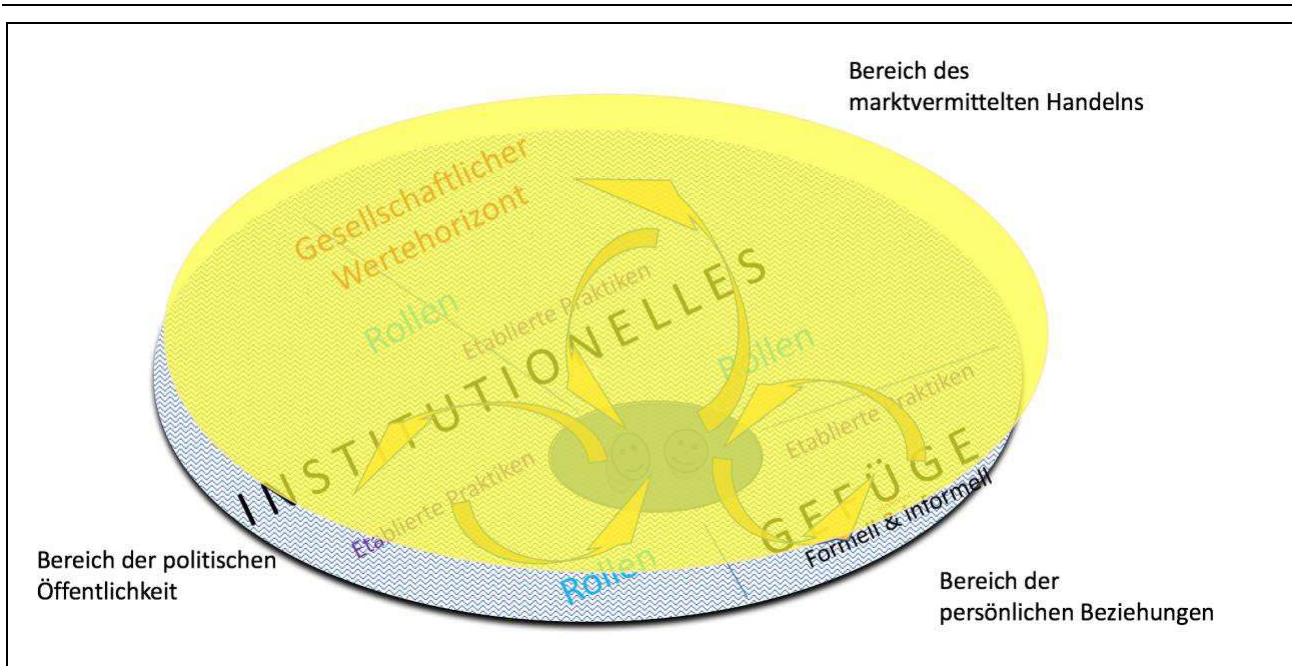


Abb. 1-2.: Zusammenhang von Mikro-Ebene, institutionellem Gefüge und Makro-Ebene

1.1.1.2.2 Kontextspezifische Realisierung von Anerkennung

Anerkennung wird dieser Theorie nach *kontextspezifisch* realisiert – die Funktion, die Formen, Institutionen und Praktiken von Anerkennung sehen in jedem Bereich also anders aus. Um uns über diese Gestaltung zunächst einen Überblick zu verschaffen, folgen wir Honneths Blick auf die Grundordnung einer Gesellschaft von der Makro-Ebene aus. Angelehnt an Hegels Rechtsphilosophie und Durkheims Sphärentheorie sieht Honneth westlich demokratische Gesellschaften als grob in drei Sphären strukturiert. Dies sind das Subsystem (1) der persönlichen Beziehungen, (2) des marktvermittelten Handelns und (3) der politischen Öffentlichkeit (vgl. ebd.: 18f.). Kernaufgabe eines jeden dieses Subsystems ist die Verwirklichung des primären gesellschaftlichen Werts, dem Wert der Freiheit, welcher durch die Praxis der Anerkennung realisiert wird. Somit wird der normative Nukleus der Anerkennungstheorie, also das Grundmuster des Anerkennungsprinzips auf individueller Ebene, auf die Makro-Ebene, mithin, den gesellschaftlichen Wertehorizont, appliziert! Anerkennung wird nun in kontextspezifischer Weise, genauer, gemäß der *Funktion* des Subsystems realisiert (vgl. ebd.: 232f.) – ein zentraler Punkt, auf den wir im Folgenden noch öfter zurückkommen werden:

Anerkennung wird kontextspezifisch gemäß der Funktion des jeweiligen Subsystems realisiert.

Honneth unterstellt grob, dass im Bereich der persönlichen Beziehungen die emotionalen Bedürfnisse und im Wirtschaftskontext die „partikularen Interessen und Fähigkeiten der

einzelnen” (ebd.: 223) intersubjektiv zur Verwirklichung kommen (vgl. ebd.). Er analysiert nun für jeden dieser gesellschaftlichen Subbereiche im Sinne einer empirischen Untersuchung der sozialen Wirklichkeit, inwieweit sich darin Institutionen der Anerkennung finden lassen. Diese *normative Rekonstruktion* führt der Philosoph bezüglich des Bereichs der persönlichen Beziehungen in gut nachvollziehbarer Weise durch, indem er Institutionen und etablierte Handlungspraktiken der Anerkennung mit Fokus auf die individuelle Ebene offenlegt. Im Folgenden soll diese normative Rekonstruktion von Anerkennungsstrukturen und -gebilden des Bereichs der persönlichen Beziehungen schemenhaft nachvollzogen werden, da sie zu einem späteren Zeitpunkt einen wichtigen Bezugspunkt für die kritische Diskussion der anerkennungstheoretischen Analyse des Arbeitskontextes bilden wird. Sich diesem Bereich einmal zuzuwenden ist auch deshalb wichtig, als gelungene Anerkennungsverhältnisse im Sozialisierungsprozess eines jungen Menschen diesem Modell nach als Voraussetzung dafür angesehen werden, dass dieser Mensch auch später, im beruflichen Kontext und im Bereich der politischen Öffentlichkeit, gelungene Anerkennungsbeziehungen leben kann. En gros geht Honneth davon aus, dass im Bereich der persönlichen Beziehungen und der demokratischen Öffentlichkeit zuvörderst informelle, nicht-vertragliche Verpflichtungen gelten, während im Bereich des marktvermittelten Handels formelle, vertragliche Verpflichtungen dominieren (vgl. Honneth, 2011: 232).

1.1.1.2.2.1 Anerkennung im Bereich der persönlichen Beziehungen

Da Anerkennung funktionsspezifisch realisiert wird, stellt sich zunächst die Frage nach der Funktion dieses Subsystems. Ganz grundsätzlich lässt sich mit Honneth sagen, dass es in diesem privatesten aller Bereiche um Identitätsbildung im geschützten Raum geht. Entsprechend sind so sensitive personale Aspekte, wie es vor allem emotionale Bedürfnisse als auch affektive Äußerungen sind, zentraler Zielpunkt von Anerkennung. Auch Verhalten im Modus der Zwanglosigkeit und Spontaneität bietet dieser Bereich angemessenen Raum (vgl. ebd.: 235). Was die *Form* der Anerkennung betrifft, lassen sich für diese Sphäre vor allem Liebe oder liebevolle Zuneigung bestimmen. So können die Individuen im Bereich der persönlichen Beziehungen erwarten, sich durch wohlwollende Unterstützung und Hilfe vom Gegenüber in ihren für wesentlich gehaltenen Eigenschaften verwirklichen zu können (vgl. ebd.). Man hat also ein wohlwollendes Interesse am Lebensverlauf und am Wohlergehen des Anderen und ist bereit ihn in diesem Lauf zu begleiten.

Wenden wir uns als erstes der Tiefenstruktur von Anerkennungsverhältnissen für den Bereich der Familie zu. Die Familie gilt als geschützter Raum der persönlichen Entfaltung sowie als Solidargemeinschaft für die Lebensbewältigung auf existenzieller Ebene (vgl. ebd.: 315). Sie bildet einen Ort, in dem das Subjekt sich „in aller konkreten Bedürftigkeit“ (ebd.: 301) offenbaren kann, in dem also basale physische und emotive Bedürfnisse positiv beantwortet werden. Konkrete Praktiken der Anerkennung sind hier vor allem phasenspezifische Fürsorge, Anteilnahme und Unterstützung: Der junge Mensch entwickelt durch positive Resonanz seiner primären Bezugsgemeinschaft eine grundlegende Haltung des Respekts und der Offenheit für andere wie für sich selbst. Auch erlernen Heranwachsende in der Familie diejenigen Einstellungen, die nötig sind, um sich jenseits der Bindung an partikulare Gemeinschaften gemäß seiner Kräfte und seines Entwicklungsstandes sowie „seiner individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen für die Belange des übergreifenden Gemeinwesens einzusetzen“ (ebd.: 313f.). Im Sinne eines geschützten Explorationsraums können Kinder in der eigenen Familie idealerweise „die Erfahrung machen, (...) was es heißt, sich als individuelles Wesen an einer gemeinsamen Kooperation zu beteiligen“ (ebd.: 316). Dabei lernten sie „im Zuge der Internalisierung der innerfamiliären Anerkennungsregeln ihre egozentrischen Interessen (...) zurückzustellen“ (ebd.). Die Institution der Familie gilt somit als enorm wichtiger Ort der Integration zunächst in die kleine und später in die größere, gesellschaftliche Solidargemeinschaft. Die frühe Aneignung, das kindliche Erlernen von Anerkennungspraktiken wird in dieser Theorie als notwendige Voraussetzung dafür angesehen, im weiteren Lebensverlauf auch in anderen Bereichen, etwa im gesellschaftlich-ökonomischen Kooperationszusammenhang, gelungene Anerkennungsverhältnisse aufbauen zu können (vgl. ebd.). Auch bereiten Familien auf den Übertritt ins öffentliche Leben vor und wirken hier unterstützend, indem die Familienmitglieder sich gegenseitig in der Selbstverwirklichung als diejenige verhelfen, die man auf Basis der individuellen Persönlichkeitsaspekte in der Gesellschaft sein möchte (vgl. ebd.: 315).

Ein tiefes Interesse für den Lebensverlauf und das Wohlergehen des anderen prägt auch die Institution der *Freundschaft*. Dieser Bereich bietet den Subjekten ein vertrauliches Terrain der Selbsterkundung auf Basis eines wechselseitigen Interesses am Wohlergehen des anderen (vgl. ebd.: 246). Auf Grundlage dieser Verbundenheit können Freunde sich *Gefühle* offenbaren, wichtige *Erlebnisse* teilen oder bedeutsame *Pläne* und *Absichten* vertrauensvoll miteinander besprechen, auch, um sie gemeinsam zu prüfen, zu spiegeln und auf dieser Basis gegebenenfalls zu handlungsleitenden Entscheidungen zu finden, ebenso, um die eigenen Lebensentscheidungen kritisch zu reflektieren (vgl. ebd.: 247). Dabei sei eine „dauerhafte Aufmerksamkeit für die lebensgeschichtlichen Sorgen und Entscheidungsnöte des jeweils

anderen” (ebd.: 246) vorhanden, sowie Fürsorge, Anteilnahme und Ratschlag in individuellen Krisensituationen (vgl. ebd.). Diese Vertraulichkeit wird von einer reziproken Wertschätzung getragen, die den „ethischen Sichtweisen und Entscheidungen” (ebd.) gilt, welche den grundlegenden motivationalen Bestimmungsgrund von Freundschaften bilden (vgl. ebd.). So hielten Freundinnen oder Freunde sich „einander für schätzenswert aufgrund der Art und Weise, in der sie jeweils existentiell ihr eigenes Leben bewältigen” (ebd.: 247). Ein Verhältnis der Anerkennung besteht in diesem Kontext auf Grundlage eines tiefen Interesses aneinander, einer wohlwollenden Aufmerksamkeit füreinander, die die Artikulation intimer Gedanken und Gefühle befördert. Insofern bieten Freundschaften Raum für die Realisierung fundamentaler, tiefgehender Persönlichkeitsanteile. Entsprechende *Institutionen* und *Rollenverpflichtungen* seien hier „auf den Zweck zugeschnitten (...), die Beteiligten sich durch wechselseitige Bestätigung, Unterstützung und Hilfe in ihren für wesentlich gehaltenen Eigenschaften verwirklichen zu lassen” (ebd.: 235).

Ob in Freundschaft, Partnerschaft oder Familie – der Bereich der persönlichen Beziehungen bietet also einen geschützten Raum, der den Subjekten im Miteinander eine intensive Selbsterkundung und Selbstentfaltung ermöglicht und der es erlaubt, ja befördert, tiefpersönliche Überlegungen, Intimitäten und Zweifel offen zu legen und sie gemeinsam zu reflektieren. Die Haltung zum Gegenüber scheint auf einem tiefen Interesse an der fundamentalen Entwicklung, am Wohlergehen und an den Lebensvollzügen des anderen zu basieren. Diese funktionsspezifische Realisierung von Anerkennung im Subsystem der persönlichen Beziehungen soll als Bezugspunkt für die weitere Diskussion festgehalten werden:

Im Bereich der persönlichen Beziehungen sind vor allem partikulare Eigenschaften und affektive Bedürfnisse Zielpunkt von Anerkennung

In den Darstellungen mag auch deutlich geworden sein, dass Honneth in der normativen Rekonstruktion des Bereichs der persönlichen Beziehungen insbesondere interpersonelle Verhältnisse auf der individuellen Ebene in den Blick nimmt. Diesen so gelegten Fokus wollen wir im Hinterkopf für den später anstehenden Blick auf die normative Rekonstruktion des Arbeitskontextes behalten.

Auffallend und für das vorliegende Vorhaben nicht minder wichtig ist, dass Honneth eine recht klare Grenze zwischen den Bereichen der persönlichen Beziehungen und des Wirtschaftskontextes zeichnet. Und zwar verortet der Autor die Entstehung der Institution der Freundschaft nicht nur in Abgrenzung, sondern gar als Gegenpol zum ökonomischen Bereich. Er verortet die Geburt der Institution der Freundschaft „in dem historischen Augenblick, als mit der Aufwertung von wirtschaftlichem Handel und kapitalistischem Markt zugleich das

Bedürfnis nach einer Gegenwelt des privaten Rückzugs wächst” (vgl. ebd.: 241). Als der Bereich der Wirtschaft an Relevanz gewann, sei auch der Gedanke entstanden, „dass die (männlichen) Marktteilnehmer zur Entlastung und als Gegengewicht ›freundschaftlicher‹ Beziehungen bedürfen, die von kommerziellen Bewegungen vollkommen frei und stattdessen allein auf ›sympathy‹ und ›sentiment‹ gegründet sind.” (ebd.: 241). So seien Freundschaften idealweise frei von Nutzenorientierung in einem ökonomischen Sinn (vgl. ebd.: 246). Dieses Narrativ unterstreicht die vollzogene Grenzlinie zwischen dem Bereich der persönlichen Beziehungen und dem Arbeitskontext. Diese entschieden artikuliert Trennung ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit bedeutend. Insofern soll sie akzentuiert werden:

Honneth zeichnet eine entschiedene Trennung zwischen Arbeitskontext und Bereich der persönlichen Beziehungen.

Allerdings verwischt Honneth diese Grenze bald, beispielsweise, wenn er einen Zusammenhang zwischen der Institution der Freundschaft, die ja dem Bereich der persönlichen Beziehungen angehört, und dem Arbeitskontext zeichnet – wie in diesem Ausschnitt aus der historischen Rekonstruktion des Arbeitskontextes:

„[I]n den exklusiv den Männern vorbehaltenen Vereinen, die zumeist der Organisation von wirtschaftlichen und politischen Interessen dienen, entwickeln sich nun unterhalb der offiziellen Geschäftskontakte verstärkt vertraulichere Zweierbeziehungen, in denen auch private Angelegenheiten zum Thema werden können” (vgl. ebd.: 244).

Auch statuiert Honneth, dass die kapitalistisch geprägte Wirtschaftsordnung nur bestehen kann, „wenn sie zugleich und stets auch außerökonomische, moralische Imperative zu erfüllen vermag” (343). Außerökonomisch und moralisch geprägt sei jeder Mensch durch seinen mit dem Eintritt ins Leben beginnenden Sozialisationsprozess, den Honneth bekannter Maßen im Bereich der persönlichen Beziehungen und hier der Institution der Familie ansiedelt. Auch in dieser Darstellung kann Honneth kaum die strikte Trennung zwischen den zwei Bereichen durchhalten.

„[I]m Zuge dieses Bildungsprozesses, der in der frühen Kindheit beginnt und mit der beruflichen Ausbildung endet, lernt jedes (männliche) Subjekt, sich die Werte intrinsisch zu eigen zu machen, die später in der leistungsbezogenen Arbeitswelt herrschen werden. Kein Arbeitnehmer tritt mithin (...) ethisch indifferent oder gar ablehnend in die ökonomische Sphäre des Marktes ein, viel mehr ist ein jeder sozialisatorisch so vorgeprägt, dass er nur aus der Erfüllung seiner Berufspflichten

psychische Befriedigung und Selbstachtung ziehen kann. Dazu gehört, folgen wir Parsons, nicht nur die Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit, Krankheitsschutz und befriedigender Tätigkeit, sondern auch die Garantie eines stabilen Familieneinkommens.” (ebd.: 342)

Die genannten Zitate weisen zahlreiche Verbindungslinien zwischen dem Arbeitsbereich und dem Bereich der persönlichen Beziehungen auf. So zeigt der erste Ausschnitt eine Vermischung von Geschäftsbeziehungen und privaten Kontakten, im zweiten wird deutlich gemacht, dass der Arbeitnehmer immer als durch den Bereich der persönlichen Beziehungen vorgeprägtes Subjekt die Arbeitswelt betritt, und am Ende des Zitats wird ein klarer Bezug von den Arbeitskonditionen zum Privatleben hergestellt. Diese Überschneidungen und Überlappungen deuten bereits an, dass Honneth die Bereichstrennung schwer durchhalten kann. Diese dualistische Sichtweise vertieft kritisch zu diskutieren und Möglichkeiten der Perforation auszuloten, wird ein wichtiger Teil des normativ gehaltenen dritten Kapitels der vorliegenden Arbeit sein.

Für die kritische Transformation stellt sich zudem die Frage, welche der skizzierten Anerkennungsaspekte aus dem Bereich der persönlichen Beziehungen aufgegriffen werden sollten. Denn eine Linie dieser Transformation soll darin bestehen, die persönlichen Verhältnisse und Einstellungen der Mitarbeitenden zueinander stärker zu berücksichtigen. Die soeben skizzierten Anerkennungsfoki im Bereich der persönlichen Beziehungen gingen auf tiefliegende emotionale Aspekte, als deren Raum der Arbeitskontext wenig angemessen scheint. Der in diesem Bereich situierte Anknüpfungspunkt, der mir passender erscheint, ist aber struktureller angelegt und mag konkret in einer *Aufmerksamkeit* für den anderen liegen, die über dessen Fähigkeiten und Leistungen hinausgeht und individuelle Persönlichkeitsaspekte berücksichtigt. Die weitergehende Diskussion dieses Punktes soll indes ebenfalls im normativ angelegten Teil drei vorgenommen werden. Ein wichtiger Baustein, den wir für die Transformation noch benötigen, ist die Kenntnis über die Beschaffenheit von Anerkennungsverhältnissen im Arbeitskontext nach Honneth.

1.1.1.2.2.2 Anerkennung im Arbeitskontext

Honneth vertritt, um das noch einmal in Erinnerung zu rufen, grundsätzlich die Position, dass Anerkennung *funktionsspezifisch*, das heißt, entsprechend der Funktion des Subsystems, verwirklicht wird (vgl. ebd.: 19). Der Arbeitsbereich wird in dieser Theorie als ein Teilbereich des Subsystems der Wirtschaft vorgestellt (vgl. ebd.: 320). Die übergeordnete Funktion des

Wirtschaftssystems lässt sich mit Honneth wiederum bestimmen als die Sicherung der gesellschaftlichen Reproduktion im Sinne des Bestehens der Gesellschaft (vgl. ebd.: 23f.). Es soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass Honneths Verständnis dessen, was er hier „ökonomischer Markt“ (ebd.: 364) nennt, dort den „Bereich marktvermittelten Handelns“ (88), an anderer Stelle das „kapitalistische Handlungssystem des Marktes“ (222), auch „Sphäre marktwirtschaftlichen Handelns“ (ebd.: 229) oder allein „Wirtschaftssystem“ (317) unklar bleibt. Wir wollen die spezifische Funktion des Wirtschaftsbereichs hier im Sinne einer Minimaldefinition von Marktwirtschaft bestimmen als die „harmonische Integration der wirtschaftlichen Einzelinteressen“ (ebd.: 329) über den Marktmechanismus, das heißt Produktion und Verteilung von Gütern werden über den Markt gesteuert. Der Anspruch der harmonischen Integration lässt sich als die Aufgabe deuten, die wirtschaftlichen Einzelinteressen der Gesellschaftsmitglieder in eine positive Interdependenz der wechselseitigen Interessenbefriedigung zu bringen. Dabei scheint Honneth davon auszugehen, dass sowohl Unternehmen als auch die Wirtschaftsakteurinnen das Prinzip der Nutzenmaximierung verfolgen (vgl. ebd.: 348f.). Allerdings bleibt unklar, was genau er hierunter versteht. Wir wollen für den Bereich des marktvermittelnden Handelns folgende Charakteristika annehmen: *Erstens*, soziale Interaktionen werden als Tauschprozesse angesehen (vgl. Beschorner 2015: 155), wobei für diese Tauschprozesse wiederum ein Bezug zum Anerkennungstheorem hergestellt werden kann, insofern als die Erfüllung des Interesses des Einen auf entsprechend gelagerten Fähigkeiten eines anderen basiert, wobei die Nachfrage überhaupt erst die Ausbildung der Fähigkeiten animiert. Um ein simples Beispiel zu nennen:

In einer kühlen Nacht will eine kleine Gruppe von FreundInnen einen Club besuchen, der ein paar Kilometer entfernt liegt. Sie winken sich ein Taxi herbei. Der Taxifahrer hat wiederum das Interesse, mit seiner Fähigkeit, einen Wagen sicher und souverän durch die Straßen manövrieren zu können, seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Das institutionalisierte Angebot der Taxifahrt ermöglicht es somit dem in marktwirtschaftlicher organisierter Weise erfüllbaren Interesse der Freundinnen nachzukommen. Dabei kann man davon ausgehen, dass der Taxifahrer seine formell bestätigten Fähigkeiten nur ausgebildet hat, da es gesellschaftlich generell die Nachfrage nach FahrerInnen auf Abruf gibt, die fähig sind, einen Wagen sicher und zuverlässig zu einem Ziel der Wahl des Passagiers zu steuern.
--

Zweitens scheint Honneth eine funktionalistische Perspektive auf den Arbeitskontext zu haben. Der Zweck von Unternehmen ist hiernach, der gesellschaftlichen Reproduktion in

materieller Hinsicht zu dienen. Auch die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit ist diesem Zweck unterstellt. Diese Auffassung ist wichtig für die kritische Transformation, weshalb sie festgehalten wird.

Honneths Verständnis von Unternehmen wie auch vom Arbeitskontext ist funktionalistisch. Unternehmen und erwerbswirtschaftliche Tätigkeit dienen im gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang der materiellen Reproduktion.

Die für die materielle Reproduktion notwendigen Produktionsprozesse bedürfen dieses Modells nach wiederum eines gesellschaftlichen Kooperationszusammenhangs, in dem jedes vollwertige Gesellschaftsmitglied einen Platz haben sollte, welcher seinen individuellen Fähigkeiten entspricht (vgl. ebd.: 313, 352). Dieser Arbeitsplatz sollte sowohl subsistenzsichernd sein als auch individuell befriedigend (vgl. Honneth 2010: o.S.). Jeder Marktteilnehmer sollte die Chance haben, im Arbeitskontext „seine wirklichen Fähigkeiten zu entdecken und auszubilden, [und] dafür die entsprechende Arbeitstätigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu finden“ (ebd. 352), seien die soziale Identität und die Selbstachtung doch „primär von der Rolle im organisierten Arbeitsprozess abhängig“ (vgl. ebd. sowie Honneth 2011: 342). Durch diesen in den gemeinsamen Kooperationszusammenhang einfließenden Beitrag achteten sich die Mitglieder wechselseitig „als ›ehrenhafte‹ oder leistungswillige Wirtschaftsbürger“ (ebd.: 432). In anderen Worten kommt ihnen durch diese Leistung gesellschaftliches Ansehen zuteil, wodurch das Leistungsprinzip auch als Mechanismus der gesellschaftlichen Integration fungiert! Das *Leistungsprinzip* nimmt im Arbeitsbereich anerkennungstheoretisch somit *die* zentrale Rolle ein. Allerdings kommt Anerkennung, das soll in diesem Zusammenhang betont werden, dem arbeitenden Subjekt nicht für jede beliebige Leistung zu, sondern nur für solche, die dem gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zuspield (vgl. ebd.: 19). Wenn man also fragt, was im Arbeitskontext den primären Zielpunkt von Anerkennung bildet, so ist die Antwort, gesellschaftlich zuträgliche Leistung. Als ein wichtiges Kriterium für das Verständnis des Arbeitskontextes als Raum der Anerkennung bestimmt Honneth nun die „Realisierung völliger Chancengleichheit“ (ebd. 352). Chancengleichheit bestehe dann, wenn jeder Beschäftigte einen Arbeitsvertrag „ohne jeden inneren und äußeren Zwang“ (ebd.) schließen könnte und sich so in der gesellschaftlich organisierten Arbeitsteilung als ›Gleicher unter Gleichen‹ begreifen könne (vgl. ebd.). Nichtsdestotrotz gebe es immer auch Ungleichheiten. Diese müssten aber gerechtfertigt sein und für diese Rechtfertigung werde gemeinhin das das Leistungsprinzip herangezogen. Das Leistungsprinzip fungiert, wie Bedorf (2010: 60) dessen regulative Funktion auf den Punkt bringt, in Honneths Modell als „legitimatorischer Kern der durch den Markt produzierten

Ungleichheiten.” Diese Ungleichheiten lassen sich demnach in einer modernen Gesellschaft, in der „nicht mehr Stände und Statusgruppen per se über Ressourcen verfügen”, dadurch rechtfertigen, dass sie „als ›erarbeitet‹ erwiesen werden” (ebd.) müssen. Privilegien sind somit begründungsbedürftig, und diese Begründung könne die individuelle Leistung liefern. Leistung bildet im Arbeitskontext also den primären Zielpunkt von Anerkennung. Diese Erkenntnis soll mit Blick auf die anstehende kritische Transformation festgehalten werden:

Im Arbeitsbereich sind auf zentraler Ebene persönliche Fähigkeiten und auf deren Grundlage erbrachte Leistungen Zielpunkt von Anerkennung.

Eine enorm wichtige Voraussetzung für die Etablierung von Anerkennungsverhältnissen bildet Honneth zufolge die Bereitschaft zur Perspektivübernahme: so bedürfe es Mechanismen zur Förderung emphatischer Einstellungen, also etablierte Denk- und Handlungsmuster, die dahin wirken, stärker die Belange des Anderen wahrzunehmen (vgl. ebd.: 353), ja in ihm „primär den Kooperationspartner und nicht den Konkurrenten zu erkennen” (ebd.) und somit auch das wirkmächtige Prinzip der „rein nutzenorientierten Handlungsstrategien” (ebd. 349) zu durchbrechen.

An dieser Stelle zeigt sich die hohe Bedeutung des normativen Prinzips der Kooperation. Wo in der liberalen Marktform Wettbewerb und somit ein Konkurrenz-orientierter Mechanismus extrapoliert wird, macht die vorliegende Anerkennungstheorie das gegenläufige Prinzip stark! Institutionen sowie etablierte Handlungs- und Denkmuster sollten gerade kooperative Einstellungen fördern, und zwar nicht nur intra-organisational, sondern im Wirtschaftskontext überhaupt. Dieser Ansatz könnte gerade in der gegenwärtigen Lage des Klimawandels kaum plausibler erscheinen. Der menschlich verursachte Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur bedroht die Lebensgrundlage des Menschen, also das, was sich mit Honneth als (soziale) Reproduktion fassen lässt und den obersten normativen Bezugspunkt in seiner Theorie bildet. In dieser Situation erschiene es überaus clever, von ökonomischen Rivalitätsmodellen mit dem Ziel der monetären Nutzenmaximierung abzulassen und im global ökonomischen Kontext auf die Bewältigung der Bedrohung hinzuwirken, mithin zu kooperieren, um die Zwei-Grad-Grenze⁸ einzuhalten.

Der gezeichnete Zusammenhang aus individuellen Einstellungen, institutionellen Handlungssystemen und gesellschaftlichem Wertehorizont führt uns nun zu einer Erkenntnis,

⁸ Die Zwei-Grad-Grenze bezeichnet das Ziel, die Erderwärmung bis zum Jahr 2100 auf maximal zwei Grad gegenüber der vor Beginn der Industrialisierung herrschenden globalen Durchschnittstemperatur zu begrenzen. Mit der Einhaltung dieses Ziels sollen die schwersten Folgen der globalen Erwärmung verhindert werden.

die aus wirtschaftsethischer Perspektive sehr wertvoll ist. Das Wirtschaftssystem lässt sich von diesem Standpunkt aus nämlich integrativ fassen. Die wechselseitige Anerkennung verläuft hier en gros zwischen dem Subjekt (Mikro-Ebene), das mit dem Anspruch des Erhalts von monetärer Anerkennung seine Fähigkeiten vermittelt der erwerbswirtschaftlichen Organisation (Meso-Ebene) in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang (Makro-Ebene) einbringt, sowie andersherum der Gesellschaft, die in ihrer Reproduktion auf die Fähigkeiten ihrer Mitglieder angewiesen ist.

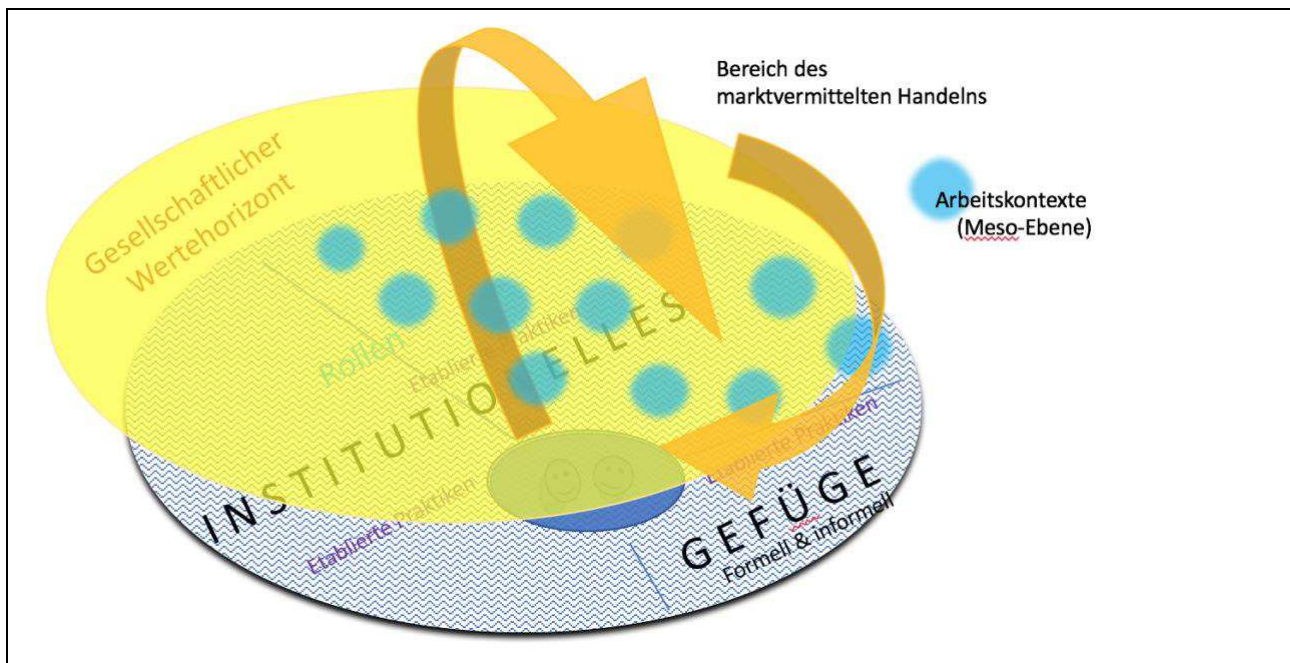


Abb. 1-3: Drei Ebenen umfassende Integrative Perspektive auf den Arbeitskontext (Quelle: eigene Darstellung)

Dieser Zusammenhang ist für den wirtschaftsethischen Diskurs bedeutsam und wird entsprechend herausgehoben:

Honneths Anerkennungstheorie öffnet eine integrative Perspektive auf den Arbeitskontext: Der Sinn und Wert von Arbeit als auch von erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist in dieser Sicht einem gesamtgesellschaftlichen Wertehorizont unterstellt.

Obwohl Honneth den anerkennungstheoretischen Nukleus seines Modells auf der individuellen Ebene verortet, blendet er in der normativen Rekonstruktion des Arbeitskontextes diese Ebene weitgehend aus. Auch werden eher formelle, insbesondere rechtliche Institutionen in den Blick genommen, obwohl Anfangs der Anspruch formuliert wurde, gerade auch informelle Institutionen zu rekonstruieren. Die Funde sind indes zuvörderst auf der Meso- und Makroebene angelegt und betreffen vor allem formelle Institutionen: So werden Zusammenschlüsse aufgeführt, wie die *Arbeiterbewegungen* Ende

des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts, in denen die Arbeiter Stück für Stück soziale oder ökonomische Absicherungen erstreikten, beispielsweise den Mindestlohn, geregelte Arbeitszeiten, Kündigungsschutz, die Sicherung bei Krankheit und weiteres (vgl. ebd.: 414); zudem werden *Mechanismen der betrieblichen Mitbestimmung* genannt, wie beispielsweise die Institution der *Gewerkschaft*, deren Aufgabe es war, „unter den Arbeitern eine Art von ständischem Bewusstsein zu schaffen und ihnen damit Möglichkeiten einer kooperativ abgestimmten Gegenwehr zu eröffnen“ (ebd.: 425). Auch führt Honneth *Aktiengesellschaften* als diskursive Mechanismen zur Beförderung von Anerkennungsverhältnissen auf, da sie fremde Kapitaleigner am Gewinn des vormals privatkapitalistisch geführten Unternehmens beteiligten und ihnen ein gewisses Mitbestimmungsrecht einräumten (vgl. ebd.: 442f.) Zudem nennt er *Bildungsreformen* als der Realisierung von Anerkennung zuspielende rechtliche Weichenstellungen. Durch sie sollte mehr Chancengleichheit hergestellt werden sowie Hürden zwischen einzelnen Ausbildungsetappen abgebaut werden, um die „bislang völlig unzulängliche Förderung von Begabungen und Talenten zu verbessern“ (ebd.: 448). Er nennt außerdem öffentliche Diskussionen über die Notwendigkeit einer „Humanisierung der Arbeitswelt“ (ebd.: 447), die Effekte der modernen Arbeitsorganisation, wie Monotonie, Zeitdruck, physische Überbelastung und Fremdbestimmung im Arbeitszusammenhang infrage stellten und auf deren Reduktion hinwirkten (vgl. ebd.). Eine erstarkte Arbeiterbewegung sowie die Politisierung der Frage nach den *moralischen Implikationen des Arbeitsmarktes* führten, so skizziert Honneth die weitere Entwicklung, zur Herausbildung einer staatlichen Sozialpolitik, die in den 1970er Jahren ihren Höhepunkt erreichen sollte, und die Durchführung rechtlicher Reformen bewirkte, in deren Rahmen Gesetze zum Schutz und zur sozialen Sicherung lohnabhängiger Schichten zuungunsten des Handlungsspielraums auf ArbeitgeberInnenseite implementiert wurden. Dazu gehörten beispielsweise die Eingrenzung der Arbeitszeiten, Lohngarantie, Mindestlöhne sowie Arbeitslosengeld für ArbeitnehmerInnen. Dieser Abriss sollte zeigen, dass die normative Rekonstruktion des Arbeitskontextes, erstens, auf der Meso-Ebene verharret, aber Anerkennungsverhältnisse auf der Mikro-Ebene unberücksichtigt lässt, und dass sie zweitens den gegenwärtigen Arbeitskontext außer Acht lässt – liegen die letzten Funde doch in den 1980er Jahren. Nun stellt sich die Frage, weshalb. Honneth selbst gibt darauf zwei Antworten. Die eine ist struktureller Art und zielt auf die Legitimation des kapitalistisch verfassten Wirtschaftssystems:

„In unserer normativen Rekonstruktion sollten wir mithin so vorgehen, dass wir in der historischen Entwicklung des kapitalistischen Marktes idealisierend den Pfad

freizulegen versuchen, der unter dem Druck sozialer Bewegungen, moralischer Proteste und politischer Reformen zu einer schrittweisen Realisierung der ihm zugrundeliegenden, seine Legitimation sichernden Prinzipien sozialer Freiheit geführt hat.” (Ebd.: 358)

Honneth möchte also zunächst die Entwicklung der Anerkennungstheoretischen Grundlage des Wirtschaftssystems nachzeichnen, jedoch nicht auf individueller Ebene, sondern beansprucht diejenigen sozialen Bewegungen und formellen Institutionen herauszuheben, die auf diese normative Fundierung hingewirkt haben:

„[A]ls die institutionellen Mechanismen, auf deren Einbau wir dabei vor allem werden achten müssen, weil sie der faktischen Inkraftsetzung dieser regulativen Idee dienen, werden sich nach dem Gesagten an vorderster Stelle einerseits diskursive Verfahren der Interessenabstimmung, andererseits rechtliche Verankerungen von Chancengleichheit erweisen müssen. Dementsprechend sollten sich normative Fortschritte in der Sphäre des kapitalistischen Marktes immer dann ausmachen lassen, wenn solche Mechanismen erfolgreich etabliert werden konnten.” (Ebd.)

Für die Zeit bis in die 1970er Jahre hinein zeichnet Honneth deren Entwicklungslauf im Großen und Ganzen als positiv. Auch wenn solchen Entwicklungstendenzen durch die immense Macht großer Kapitalunternehmen oder durch finanzielle Engpässe des Staates immer wieder Einhalt geboten wurde, hätten sie als Wegbereiter von „›korporatistischen‹ oder ›zentralistischen‹ Formen des organisierten Kapitalismus (...) für eine relative Sicherheit der industriellen Arbeiterschaft gesorgt” (ebd.: 451). Indes macht der Autor für die Zeit danach einen Kontinuitätsbruch aus, der „unsere normative Rekonstruktion in die Verlegenheit bringt, innerhalb der Sphäre des Arbeitsmarktes selbst kaum mehr Anhaltspunkte für kollektive Bestrebungen von dessen normativer Eingrenzung finden zu können” (ebd.: 460). Und hier wären wir beim zweiten Grund angekommen, warum der Autor von der normativen Rekonstruktion des gegenwärtigen Arbeitskontextes absieht. In der Entwicklung des Arbeitsmarktes bis hin zu seiner aktuellen Ausformung stellt der Analyst eine Deregulierung fest, die er geprägt sieht von einer Verringerung der Tariflöhne, einer Implementierung prekärer Beschäftigungsformen, einer „Ausweitung strukturell unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, ja insgesamt von einer „massiven Entwertung der gesellschaftlichen Erwerbsarbeit” (ebd.: 456). In der Folge würden „die heute in der marktvermittelten Sphäre gesellschaftlicher Arbeit etablierten Verhältnisse von großen Teilen der Lohnabhängigen als ungerecht angesehen (...), weil sie die eigenen Leistungen nicht

angemessen würdigen und ein zu hohes Maß an Flexibilisierungsbereitschaft verlangen” (ebd.: 457). Zudem beschreibt Honneth eine Erosion der gewerkschaftlichen Mitbestimmungskraft sowie einen Rückgang der staatlichen Regulierung des Arbeitsmarktes. Insgesamt hätten diese Entwicklungen zu einem kollektiv erfahrbaren Anerkennungsverlust sowie zur „Aushöhlung der normativen Leitidee gesellschaftlicher Mitverantwortung” (ebd.: 467) geführt. Insofern fällt Honneths generelle Einschätzung des gegenwärtigen Wirtschaftssystems nicht erhebend aus. Der Autor ist der Meinung, es entbehre jeglicher normativer Fundierung. Entsprechend werde es im Allgemeinen als ein „normfreies System“, als ein anonym sich vernetzendes Geschehen bar jedes normativen Einverständnisses” (ebd.: 359) angesehen. Diese Einschätzung mag ein wichtiger Grund dafür sein, warum Honneth es unterlässt, die normative Rekonstruktion auf der individueller Ebene des Arbeitskontextes durchzuführen. Nichtsdestotrotz mag diese Ebene normative Potentiale aufweisen. Sie aufzusuchen wird eine Aufgabe im nächsten Teil der vorliegenden Arbeit sein.

1.1.1.2.2.3 Anerkennung im Bereich der politischen Öffentlichkeit

Zuletzt soll die dritte Sphäre moderner demokratischer Gesellschaften in den Blick genommen werden, also der Bereich der demokratischen Willensbildung. Es werden kurz diejenigen Aspekte beleuchtet, die für das vorliegende Vorhaben von Relevanz sind. Der Bereich der politischen Öffentlichkeit lässt sich am ehesten auf der Makro-Ebene verorten. Er umfasst die politischen Institutionen der Gesellschaft und hier vor allem formell festgeschriebene Institutionen, wie das Wahlrecht, Verfassung, Gesetzgebung, Parteiensystem sowie öffentliche Organisationen wie Verwaltung, Bildungseinrichtungen, Medien etc. Honneth bestimmt diese Sphäre als Raum der öffentlichen Willensbildung und Deliberation (vgl. ebd.: 471), also der Sozialisierung zur politischen Partizipation und zur Beratschlagung über das Gros der Gesellschaft betreffende Belange. In diesem Bereich sollten „Bürgerinnen und Bürgern im deliberativen Widerstreit die allgemein zustimmungsfähigen Überzeugungen bilden (...), an die sich dann gemäß rechtsstaatlicher Verfahren die parlamentarische Gesetzgebung im Weiteren zu halten hat” (ebd.: 471). Jede Bürgerin und jeder Bürger sollte das Recht haben, die demokratischen Institutionen des Staates mitzugestalten – über Wahlen, über bürgerschaftliches Engagement, in der Politik und in Nicht-Regierungsorganisationen über Interessensverbände, in Demonstrationen oder anderen Versammlungen oder über Medien, von der Zeitung bis zum Internet (vgl. ebd.: 476, 486, 560, 551–565, 593). Für die Sphäre der politischen Öffentlichkeit sind also die Aspekte der politischen Willensbildung und der Partizipation zentral. Der Aspekt der Partizipation

wird indes von hoher Relevanz für mein transformatirisches Vorhaben sein. Herausgehoben werden soll auch das besondere Verhältnis der Sphäre der politischen Öffentlichkeit zu den anderen: Wo die Bereiche der persönlichen Beziehungen und des marktwirtschaftlichen Handels in Honneths Modell recht klar voneinander getrennt sind, wird der Bereich der politischen Öffentlichkeit hingegen stärker mit ihnen verwoben:

„[D]as Verhältnis der drei Sphären ist weitaus komplizierter, weil die Verwirklichung von sozialer Freiheit in der demokratischen Öffentlichkeit ihrerseits an die Voraussetzung gebunden ist, dass auch in den Sphären der persönlichen Beziehungen und der Marktwirtschaft die jeweils eigenen Prinzipien sozialer Freiheit zumindest halbwegs verwirklicht sind. Insofern sind in der deliberativen Willensbildung, die in den weitverzweigten Foren der Öffentlichkeit stattfinden soll, von vornherein bestimmte Grenzen gesetzt; sie wird ihren eigenen Legitimationsprinzipien nur dann gerecht, wenn sie in einem Prozess wiederholter Auseinandersetzung über die Bedingungen sozialer Einbeziehung lernt, dass den Kämpfen um soziale Freiheit in den beiden anderen Sphären Beistand zu leisten ist.“ (Ebd.: 473)

Honneth erklärt an dieser Stelle klarer als irgend sonst, dass auch in den Sphären der persönlichen Beziehungen und des marktwirtschaftlichen Handelns bürgerschaftliches Engagement für die Gestaltung der politischen Institutionen gefragt ist! Denn, so führt er hinsichtlich der Wirkung der Makro-Ebene auf die Meso-Kontexte und die individuelle Ebene aus:

„Zwar wird der kapitalistische Markt zumeist unter der Hand oder ausdrücklich von der Gesetzeskompetenz des parlamentarisch repräsentierten Volkes ausgenommen, aber im Prinzip gilt doch, dass die institutionelle Ausgestaltung der Bereiche der persönlichen Beziehungen und des wirtschaftlichen Handelns dem rechtsstaatlich gesicherten Verfahren der demokratischen Willensbildung obliegen soll.“ (ebd.: 472)

Dieses Zitat macht zweierlei klar: Erstens, der Bereich des wirtschaftlichen Handelns ist nicht entkoppelt von anderen gesellschaftlichen Sphären, somit ist er auch mit den gesellschaftlichen Wertevorstellungen verbunden, die sich in den Institutionen aller Subbereiche niederschlagen. Zweitens besagt das Zitat implizit, dass auch für den Bereich des marktvermittelnden Handelns die gestalterische Partizipation der Wirtschaftsakteure gefragt ist! Nach der von Honneth gezeichneten Systemlogik würden die Wirtschaftsakteure sich streng genommen zwar in ihrer Rolle als Bürgerin oder Bürger partizipativ bei der

institutionellen Gestaltung des Wirtschaftssystems einbringen. Ich möchte für den Arbeitskontext aber zusätzlich die Möglichkeit eröffnen, die Arbeitnehmenden als »politische« Akteure ihrer eigenen Arbeitsumgebung zu verstehen – beispielsweise, indem sie sich in oder über Institutionen der betrieblichen Mitgestaltung für Ihre Interessen oder die Interessen der KollegInnen einsetzen oder indem sie in Teamsitzungen oder in informellerem Austausch Umgestaltungen anregen. Hierzu ein Beispiel aus der Clubszene, mit der sich das *Zeit Magazin* vom 5. Dezember 2019 beschäftigt. In einem gleichnamig betitelten Interview erzählen ehemalige Türsteher eines bekannten Deutschen Clubs, „Wer reinkommt“ (*Zeit Magazin* 2019: 5).

Türsteher A: A: „Du musst schon ein bisschen Menschlichkeit aufgeben, um diesen Job zu machen. Um ein wirklich guter Türsteher zu sein, musst Du oft ein Arschloch sein.“ (Ebd. 35)

Türsteher B: „Ich hatte öfter ein schlechtes Gewissen, aber letztlich war es ein Job. Ich habe mir die Regeln nicht ausgedacht.“ (Ebd.)

Die Türsteher bräuchten im Sinne der partizipativen Mitgestaltung diese Regeln nicht einfach hinzunehmen. Sie könnten beispielsweise in Teamsitzungen oder in informelleren Begegnungen mit der Geschäftsführung versuchen, darauf hinzuwirken, dass die Regeln in einem Sinne angepasst werden, den sie für angemessener bzw. menschlicher hielten oder der mit ihrem Gewissen besser vereinbar wäre. Diesen Aspekt der organisationalen Partizipation im Arbeitskontext soll in diesem deskriptiv angelegten Teil zunächst nur akzentuiert worden sein, um ihn schließlich in Kapitel drei dieser Arbeit aufzugreifen und vertieft zu diskutieren.

1.1.1.3 Formen der Anerkennung

Wurde in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, dass Anerkennung in bereichsspezifischer Weise umgesetzt wird, soll der Blick nun geweitet werden und auf allgemeine Formen der Anerkennung gehen. Welche Formen der Anerkennung lassen sich also in Honneths Modell ausmachen? Honneth expliziert sie selbst nicht systematisch. Dies zu tun ist für mein Vorhaben aber hilfreich, weil sich anhand dieser Bezugsfelder das Material der betriebswirtschaftlichen Literaturanalyse klarer diskutieren lassen wird. In Honneths Theorie sind grob zwei Anerkennungsformen erkennbar. Dies sind die materielle und die zwischenmenschliche Anerkennung. Diese Formen erhalten eine bereichsspezifische Zuordnung: Der zwischenmenschlichen Anerkennung wird ihr Platz in der Sphäre der

persönlichen Beziehungen zugewiesen und die materielle Form der Anerkennung wird dem Wirtschaftsbereich zugeordnet. Ich möchte aber dafür argumentieren, dass die direkte, interpersonelle Form der Anerkennung im Arbeitskontext eine viel größere Rolle spielt, als Honneth meint. Der folgende Schritt gilt als Vorbereitung, um die von Honneth gezeichnete dualistische Perspektive im kritischen zweiten Teil dieser Arbeit argumentativ zu durchbrechen. Ich werde zunächst darlegen, was mit Honneth (2011) unter den verschiedenen Anerkennungsformen jeweils verstanden werden kann. Ausgangspunkt wird das Anerkennungstheorem auf individueller Ebene sein. Von hier aus lenken wir unseren Blick auf Anerkennungsformen (1) im Bereich der persönlichen Beziehungen und (2) im Arbeitskontext. In dieser Aufschlüsselung wird auch die von Honneth vorgenommene klare Trennung von kontextspezifischen Anerkennungsformen deutlich.

Fragen wir zunächst nach Formen der Anerkennung im *Grundmuster gelungener Anerkennungsbeziehungen*. Hier wird Anerkennung als unmittelbar interpersonell verlaufende reziproke Erfahrung vorgestellt, „sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt“ (vgl. Honneth 2011: 85f.). So allgemein das Grundmuster gehalten ist, so leicht lassen sich die verschiedenen Formen unter ihm subsumieren. Anerkennung kann auf der individuellen Ebene zwischen zwei oder mehreren KooperationspartnerInnen *direkt persönlich* verlaufen, indem der eine Akteur jeweils seine Bedürfnisse, Wünsche oder Fähigkeiten kommuniziert und diese durch die artikulierten, entsprechend gelagerten Bedürfnisse, Wünsche oder Fähigkeiten des anderen positiv beantwortet werden. Sie kann, und dies gilt für den Wirtschaftskontext, aber auch in indirekter Form, nämlich *materiell* bzw. *monetär* gezollt werden, indem jemand für etwas, was er geleistet oder erbracht hat, von jemandem, für den diese Leistung von Nutzen ist, in einer dieser Weisen anerkannt wird. Wie sehen diese zwei Formen der Anerkennung, die persönliche und die materielle im Einzelnen aus?

Für das Subsystem der *persönlichen Beziehungen* lässt sich als primäre Form der Anerkennung die *direkte, interpersonelle* ausmachen. Hier steht vor allem die emotionale Bedürftigkeit des Menschen im Mittelpunkt. Anerkennung ist in diesem Bereich vorwiegend auf der individuellen Ebene angelegt und verläuft zwischenmenschlich – also zwischen den interagierenden Personen, so beispielsweise zwischen Freunden, einem Liebespaar, zwischen EhepartnerInnen oder Familienmitgliedern. Die emotionalen Bedürfnisse und affektiven Einstellungen der Individuen erhalten hier wie in keinem anderen gesellschaftlichen Subsystem ihren Raum. Dabei zeichnet Honneth die dialogische Kommunikation nicht nur

verbalsprachlich, sondern in größerer sinnlicher Heterogenität, insofern als er auch die nonverbale Kommunikation mit Mimik und Gestik berücksichtigt. Honneth greift diese gestischen und mimischen Kommunikationsformen allerdings nur peripher auf. So exemplifiziert er verbal vermittelte Verhältnisse der Anerkennung beispielsweise, wenn er ein vertrauensvolles Gespräch zwischen zwei Freunden über die individuelle Krise des einen skizziert (vgl. 246) oder wenn das beratende Gespräch über anstehende existenzielle Lebensvollzüge thematisiert (vgl. 243). Genauso berücksichtigt Honneth aber körperliche Kommunikation, z.B. die zwischen einem Liebespaar (vgl. 263f.) oder die Interaktion zwischen einem Kind und seinen Eltern (vgl. 299f.). Durch expressive Handlungen zeigten die Akteure einander ihre Interaktionsbereitschaft, kämen ihrem Bedürfnis nach emotionaler Verbundenheit nach und bekundeten Empathie. Wichtig festzuhalten für Anerkennungsformen in diesem Bereich ist, dass die KommunikationspartnerInnen direkt und dialogisch aufeinander bezogen sind. Dieses Erkenntnis soll für den weiteren Verlauf festgehalten werden:

Im Bereich der persönlichen Beziehungen ist die Form der Anerkennung primär unmittelbar interpersonell. Die Äußerungen des Kommunikationspartners werden sinnlich empfangen und mit entsprechend gelagerten Bedürfnissen oder Wünschen positiv in verbaler oder nonverbaler Art beantwortet. Diese direkte Selbstbestätigung durch den anderen befördert die Entwicklung einer positiven Selbstbeziehung und insofern einer gelungenen Identität.

Nachdem die Formen der Anerkennung für den Bereich der persönlichen Beziehungen erhellte wurden, wenden wir uns im nächsten Schritt jenen des Arbeitsbereichs zu. Als Zielpunkt von Anerkennung wird hier *individuelle Leistung* bestimmt (vgl. ebd.: 19), welche durch die auf einem Interesse basierender Nachfrage eines anderen bzw. in der industrialisierten Wirtschaft durch ein abstrahiertes Kollektiv animiert und die *in materiell-monetärer Weise anerkannt* wird. Honneth berücksichtigt für den Arbeitskontext auf individueller Ebene keine andere Form der Anerkennung als die materielle. Diese seine Zuordnung soll einmal akzentuiert werden – wir werden später, im kritisch angelegten Teil dieser Arbeit – hierauf zurückkommen.

Im Arbeitsbereich dominiert gemäß Honneth die monetär materielle Form der Anerkennung.

Honneth weist dem Arbeitskontext also der materiellen und hier wiederum der monetären Form von Anerkennung den Primärstatus zu. Anerkennung wird hier somit in abstrahierten Form gezollt. Direkte, interpersonelle Anerkennungsverhältnisse auf rein individueller

Ebene, beispielsweise zwischen Mitarbeitenden oder zwischen Vorgesetzter und Mitarbeitendem, werden in der anerkennungstheoretischen Analyse des Arbeitskontexts kaum berücksichtigt. Entsprechend werden auch keine auf dieser Ebene angesiedelte Institutionen oder etablierte Handlungspraktiken rezipiert. Ein erhöhter Abstraktionsgrad lässt sich auch bezüglich des Verhältnisses der kooperierenden Wirtschaftsakteure ausmachen. Denn dem erwerbswirtschaftlichen Subjekt auf der einen Seite wird auf der anderen Seite ein anonymes gesellschaftliches Kollektiv als Kooperationspartner gegenübergestellt. Zwar ist dieses Verhältnis nach wie vor von dem Grundgedanken geprägt, dass die Verwirklichung der eigenen Handlungsabsichten (hier in Form von auf Fähigkeiten basierenden Leistungen) vom anderen erwünscht und dadurch animiert wird, jedoch wird dieser andere nicht mehr als Individuum vorgestellt, sondern als abstrahiertes Kollektiv.

Bedeutungsvoll für das vorliegende Forschungsprojekt ist nun folgender konzeptioneller Zug: Auch, wenn in Honneths Modell eine instrumentelle Auffassung vom Wirtschaftsbereich dominiert, ist der Arbeitskontext durch einen Unterbau fundiert, der sich diesem zweckrationalen Zugriff entzieht. Das Wirtschaftssystem kann dieser Theorie nach nämlich nur dann funktionieren und in der Folge auch nur dann existieren, wenn es gewissen Regeln folgt. Als diese bestimmt Honneth eine „Reihe von vormarktlichen, auf wechselseitige Rücksichtnahme angelegte Handlungsregeln“ (Honneth 2011: 331), denen jeder Marktakteur Folge leisten müsse. Gar sei das Wirtschaftssystem auf der individuellen Ebene von einem Solidaritätsbewusstsein getragen, das dazu verpflichte, sich fair und gerecht zu behandeln (vgl. ebd.: 330). Dieses Solidaritätsbewusstsein gilt in dieser Theorie als *Bestandsvoraussetzung* des Wirtschaftssystems. Es besagt, dass allem wirtschaftlichen Handeln eine „wechselseitige Respektierung und Wertschätzung“ (ebd.: 330), ja, die Anerkennung des Gegenübers als fair zu behandelnden Kooperationspartner vorausgehen muss (vgl. ebd.)!

Wir können aus diesen Zusammenhängen einen bedeutenden Schluss ziehen. Nämlich liegt dem Arbeitskontext eine Form der Anerkennung zugrunde, die über die materiell-monetäre hinausgeht und von zwischenmenschlicher Art ist. Auch wenn Anerkennung im Arbeitsbereich primär monetär gezollt werden mag, liegt diesem Austausch ein direktes interpersonelles Anerkennungsverhältnis zugrunde! Diese Erkenntnis ist für das Vorhaben der kritischen Transformation von hoher Bedeutung, weshalb es festgehalten werden soll:

Im Arbeitsbereich dominiert die monetär vermittelte Form der Anerkennung, ihr geht jedoch eine unmittelbare interpersonelle Form der Anerkennung voraus.

Nachdem die Formen von Anerkennung bereichsspezifisch erhellt wurden, wird es abschliessend um die *Funktion* von Anerkennung gehen. Der funktionale Status soll einmal klargelegt werden, um ihn zu einem späteren Zeitpunkt gegen die funktionale Bestimmung von Anerkennung in der Betriebswirtschaft zu halten, Unterschiede zwischen beiden Konzeptionen aufzudecken und schließlich normativ zu diskutieren.

1.1.1.4 Funktion von Anerkennung

Wenden wir uns zunächst der allgemeinen Funktion von Anerkennung auf der individuellen Ebene zu, um von hier aus die sphärenspezifischen Funktionen in den Blick zu nehmen. Ganz grundsätzlich besteht die Funktion von Anerkennung auf der Mikro-Ebene darin, dem Individuum eine gelungene Identitätsentwicklung zu ermöglichen. Wichtig ist, dass in diesem Modell die individuelle Identitätsbildung und die gesellschaftliche Integration ineinandergreifen. Das Individuum entwickelt sich getragen von institutionellen Strukturen zu einem vollwertigen Mitglied der Gesellschaft. Diese Entwicklung ist nicht manipulativ in dem Sinne zu verstehen, dass das Individuum im Sozialisationsprozess gegen seine Bestrebungen geformt oder deformiert wird. Sondern das Volens des Individuums wird dem Modell nach vom gesellschaftlichen Volens »abgeholt«. Idealerweise erfragt die Gesellschaft also Handlungen und eine Entwicklung vom Subjekt, die es auch selbst vollführen will. Somit fallen in diesem Muster die funktionale Notwendigkeit auf individueller und gesellschaftlicher Ebene zusammen: Das Individuum ist in seiner Identitätsbildung existenziell auf die Gesellschaft und ihr Volens angewiesen und die Gesellschaft benötigt entsprechend disponierte und engagierte Mitglieder, damit sie funktionieren und letztlich bestehen kann. Dieser Zusammenhang lässt sich auf eine kurze Formel bringen, die wir mit Blick auf die Aktualisierung des Anerkennungskonzepts für die Betriebswirtschaftslehre akzentuieren wollen:

Der individuelle Identitätsbildungsprozess durch gelungene Anerkennungsverhältnisse geht einher mit dem Integrationsprozess des Individuums in die Wertegemeinschaft und den auf diese Werte ausgerichteten Kooperationszusammenhang.

Nach diesem generalisierten Blick fokussieren wir schließlich auf die Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene im Arbeitskontext. Erwerbswirtschaftliche Tätigkeit gilt nach Honneth für den erwachsenen Menschen als fundamental identitätsstiftend. Denn zu einem sehr großen Teil erfährt ein Mensch Selbstachtung und psychische Befriedigung indem er seine Fähigkeiten in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringt (vgl.

ebd.: 342). Dabei animiert der Arbeitskontext, oder, aus der Perspektive des methodologischen Individualismus gesehen: das Interesse derjenigen Menschen, die den personalen Bezugspunkte dieses Arbeitskontextes bilden, überhaupt erst die Ausbildung dieser Fähigkeiten und deren Weiterentwicklung. Was den erwerbswirtschaftlichen Sinnhorizont betrifft, zieht Honneth eine klare Verbindungslinie von der individuellen Ebene über die organisationale bis hin zur übergeordneten gesellschaftlichen Ebene. Die Mitarbeiterin einer Organisation agiert gleichermaßen im normativen Sinnhorizont dieser Organisation und in deren entsprechend gestalteten Strukturen. Dabei – und das ist zentral – ist die Organisation ist in ihrer Konstitution auf den gesellschaftlichen Wertehorizont bezogen. Das heißt, in ihrem Kerngeschäft spielt die Organisation diesem normativen Richtmaß zu, auch richtet sich die Gestaltung der organisationalen Strukturen an diesem Wert aus. Dieser von der Meso- auf die Makro-Ebene verweisende Sinnzusammenhang ist für die anstehende Transformation von großer Bedeutung.

Die Frage nach dem Sinn von Organisationen steht in diesem Modell in einem gesamtgesellschaftlichen Horizont.

Konkret besteht der Sinn darin, dem höchsten, gesellschaftlich geteilten Wert zur Verwirklichung zu verhelfen. Diesen Wert bildet gemäß Honneth Freiheit, wobei sich diese durch die Praxis der Anerkennung verwirklicht. Die Funktion von Organisationen besteht somit darin, auf unterschiedlichen Ebenen Anerkennungsverhältnisse zu ermöglichen.

Honneths Perspektive nicht nur auf Organisationen, sondern auf den Wirtschaftskontext insgesamt ist eine funktionalistische. Dem Wirtschaftssystem kommt konkret die Aufgabe der „harmonische[n] Integration der wirtschaftlichen Einzelinteressen“ (ebd.: 329) zu, welche wiederum auf das Anerkennungstheorem verweist, da Zielpunkt der Anerkennung in diesem Bereich Interessen und Fähigkeiten der Subjekte sind und die Erfüllung des Interesses des einen des entsprechend gelagerten Interesses des anderen bedarf. Die Integration der wechselseitig zu befriedigenden wirtschaftlichen Einzelinteressen bestimmt Honneth nun als die Hauptaufgabe des Wirtschaftssystems. Diese *funktionalistische* Perspektive auf den Wirtschaftskontext bildet in der Grundstruktur des Modells die wichtigste Sichtachse: Das Wirtschaftssystem gilt als *funktional-notwendig* für das Bestehen der Gesellschaft.

beschränken, entwickelten doch auch andere Sozialphilosophinnen bedeutende Anerkennungsmodelle. Die wichtigsten dieser Positionen sollen im nächsten Schritt in holzschnittartigen Linien dargestellt werden. Hiermit soll, erstens, gezeigt werden, in welchem unmittelbaren philosophischen Kontext sich Honneths Anerkennungstheorie bewegt. Zweitens soll plausibel gemacht werden, warum in der vorliegenden Forschungsarbeit gerade Honneths Konzept für die Transformation des Begriffs für die BWL herangezogen wird. Und drittens wird geprüft, wie Honneths Theorie durch die kritische Spiegelung entlang dieser Positionen noch konstruktiv modifiziert werden kann.

1.2 Honneths Modell im Lichte anderer philosophischer Anerkennungspositionen

Wie ist eine Gesellschaft konstituiert und worin liegt ihr Sinn? Wie lässt sich das Verhältnis zwischen Gesellschaft, Individuum und Strukturen des Zusammenlebens beschreiben und kritisieren? Das sind Grundfragen der Sozialphilosophie. In der zeitgenössischen Sozialphilosophie ist Anerkennung ein so prominenter wie umkämpfter Begriff, weil er es vermag, die Grundfragen der Disziplin systematisch und differenziert zu bearbeiten. Die Anfänge des Konzepts gehen auf Fichte und den jungen Hegel zurück und liegen in der Idee, dass die Abhängigkeit vom anderen die Bedingung der Möglichkeit von individueller Selbstbestimmung bildet⁹ (vgl. Hegel 1968 [1807] 145–155, Wildt 1982; Honneth 2018: 183). Für die zeitgenössische Aktualisierung und Reanimierung des Konzepts ist Axel Honneth eine herausragende Figur, denn es ist seine Monografie *Kampf um Anerkennung* (1992), die den Begriff an die Spitze der Agenda der Sozialphilosophie hob. Seit diesem Zeitpunkt haben sich weitere, namhafte PhilosophInnen in die Debatte um die Bedeutung des Begriffs eingeklinkt und alternative anerkennungstheoretische Positionen in den Diskurs eingebracht. Im Folgenden werden die wichtigsten dieser Positionen vorgestellt, um im nächsten Schritt zu begründen, warum für das vorliegende transformative Vorhaben Honneths Modell herangezogen wird. Auch wenn Honneths Theorie das Bezugsmodell bildet, soll es kritisch an den Schwestertheorien gespiegelt und entsprechend modifiziert werden.

⁹ Als paradigmatisch gelten hier Hegels Überlegungen zum Verhältnis von Herr und Knecht, wie er sie in der Phänomenologie des Geistes dargelegt hat (vgl. Hegel 1968 [1807]). Die darin ausgeführte Grundidee besagt, dass Selbstbewusstsein und Subjektivität nur durch ein Gegenüber erlangt werden können. So werde der Herr allein durch die Anerkennung des Knechts zu diesem, und der Knecht erlangt seinen Status wiederum erst durch das Verhältnis zum Herrn. Beide entwickeln ihr Selbstbewusstsein, indem sie sich gegenseitig in diesem ihrem Status anerkennen – somit erlangen sie es *intersubjektiv*.

1.2.1 Positive versus negative Intersubjektivitätstheorien

Die diskursive Vorstellung der verschiedenen Anerkennungsmodelle wird im Folgenden zweigliedrig vorgenommen, denn mit Jaeggi (2006) lassen sich grundsätzlich zwei Linien unterscheiden: Anerkennungsmodelle, die von (a) positiven und solche die von (b) negativen Intersubjektivitätstheorien ausgehen. Zunächst teilen beide Linien die fundamentale Annahme, dass Identität intersubjektiv erlangt wird (vgl. ebd., o.S.), dass also das Subjekt in seiner Identitätsbildung notwendig auf Sozialität und Interaktion mit anderen angewiesen ist. Oder, wie Titus Stahl (2014: 239) diese auf Hegel zurückgehende intersubjektivitätstheoretische Grundannahme fasst: „Ein Subjekt zu sein, heißt (...), sich in einem Raum der Begriffe und Gründe zu bewegen.“ Die positiven Intersubjektivitätstheorien sprechen Anerkennung einen positiven Effekt in der Ausbildung einer gelingenden Identität zu. Auch die negativen Intersubjektivitätstheorien gehen zunächst davon aus, dass das Subjekt in seiner Identitätsbildung auf Anerkennung angewiesen ist. Jedoch ist die innere Struktur dieses Anerkennungsverständnisses von einer tiefgreifenden Ambivalenz gekennzeichnet, in der die negative Seite klar überwiegt. Für die negative Sicht werden im Folgenden die anerkennungstheoretischen Positionen vor allem von Butler, Ricœur und Bedorf zum Tragen kommen. Beginnen wir aber mit der positiven Spielart.

1.2.1.1 Positive Intersubjektivitätstheorien

Rezipiert wird für die positive Perspektive, zu der auch Honneths Theorie gezählt werden kann, im Folgenden das Anerkennungsmodell von Charles Taylor.

1.2.1.1.1 Die anerkennungstheoretische Position von Charles Taylor

Charles Taylors Schrift *Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung* (2009 [1993]) ist zwar nur ein schmaler Band. Aber das Essay hat die sozialphilosophische und darüber hinaus auch die politische Debatte sowie den politikwissenschaftlichen Diskurs um den Anerkennungsbegriff enorm geprägt. Ich möchte hier nicht versuchen, Taylors Anerkennungstheorie erschöpfend darzustellen, sondern es werden diejenigen Aspekte des Modells beleuchtet, die für das Vorhaben der kritischen Transformation von Honneths Anerkennungsbegriff für das Personalmanagement relevant sind. Da *Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung* diejenige Schrift ist, die in der Debatte durchschlagend war und, anders als weitere im anerkennungstheoretischen Diskurs ebenfalls rezipierte Schriften

Taylors, den Begriff der Anerkennung explizit und zentral behandelt, wird der Fokus auf diesen Essay gelegt.¹⁰ Es soll gezeigt werden, dass Taylors Anerkennungsverständnis für das vorliegende Vorhaben nur begrenzt hilfreich ist, es aber nichtsdestotrotz Honneths Modell konstruktiv flankieren kann.

Hintergrund von Taylors Essay ist ein realpolitischer, nämlich der in seinem Heimatland Kanada seinerzeit gesellschaftspolitisch vorherrschende Liberalismus mit dem rechtlichen Prinzip der Gleichbehandlung von kulturellen Gemeinschaften. Diese Politik der Gleichheit wurde durch einen Zug der kanadischen Regierung in Frage gestellt: Die damals regierende, progressiv-konservative Partei räumte einer französischsprachigen Minderheit in Québec aus Gründen des kulturellen Schutzes das Sonderrecht ein, gewisse öffentliche Institutionen, wie Schule oder Werbung, französischsprachig zu halten. Mit dieser Entscheidung stand der Schutz einer partikularen Gemeinschaft erstmals über dem Prinzip der gesellschaftlichen Gleichwertigkeit und Gleichbehandlung. Dies führte zu einer intensiven gesellschaftlichen Debatte über den Wert der Gleichheit versus dem Wert der Differenz. In diese Debatte klinkte sich Taylor mit seinem Essay „Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung“ ein. Darin diskutiert er so kritisch wie behutsam das liberale Prinzip der Gleichbehandlung, macht dabei auf inhaltliche Widersprüche und fragwürdige Implikationen aufmerksam, wovon folgender für das vorliegende Vorhaben entscheidend ist: Wenn jeder kulturellen Gemeinschaft der gleiche Wert zugesprochen wird und im Grunde – gemäß des Prinzips der Gleichbehandlungspflicht – auch zugesprochen werden *muss*, herrsche ein *Zwang zur Anerkennung*. Diese oktroyierte Anerkennung sei aber gar keine aufrichtige. Vielmehr verhindere sie eine offene Wahrnehmung der Kultur sowie ihre differenzierte Bewertung, weshalb sie letztlich eine aufrichtige Anerkennung unterbinde. Taylor stellt der Politik der Gleichheit indes die Vorzüge einer Politik der Differenz gegenüber. Er sieht im Differenzprinzip den Vorteil, dass es nicht eine Gleichheit des Werts aller Kulturen unterstelle, sondern davon ausgehe, dass jede Kultur zuerst einmal grundsätzlich von Wert sein *muss*, da sie sich sonst nicht als Kultur herausgebildet hätte. Jeglicher Kultur nicht bedingungslos den gleichen Wert zuzuschreiben, schaffe nun einen Raum der offenen und differenzierenden Betrachtung (vgl. ebd. 28f.).

¹⁰ Auch Taylors einschlägige Monografie, *Quellen des Selbst* (1996) ließe sich anerkennungstheoretisch deuten. Allerdings handelt es sich bei dieser Schrift nicht um eine Anerkennungstheorie, sondern um eine Identitätstheorie, und die Umdeutung würde zu stark vom Zweck der vorliegenden Arbeit abweichen, weshalb der Fokus hier auf Taylors explizit anerkennungstheoretisch gehaltenen Essay, *Multikulturalismus oder die Politik der Anerkennung*, gesetzt wird.

Mittels Differenzprinzip lassen sich folgende Dimensionen im Prozess des Anerkennens unterscheiden:

1. Differenzierung im Grad der *kulturbezogenen* Wertzuschreibung: Kulturen können als unterschiedlich wertvoll erachtet und somit mal mehr, mal weniger anerkannt werden. So mag einer Person die Appenzeller Kultur mit der Alpfahrt, den bestickten Trachten, der Hackbrettmusik, dem Hornblasen und der Spezialität des Sämtismalt etc. mehr zusagen als die Kultur des Kölner Karnevals, die sich in der Großstadt unter Auflauf zehntausender bunt und wild kostümierter Menschen abspielt, wo Karnevalslieder gesungen und vorzugsweise Kölsch genossen wird.
2. Differenzierung im Grad der *innerkulturellen* Wertzuschreibung: Aspekte einer Kultur können als unterschiedlich wertvoll erachtet und somit mal mehr, mal weniger anerkannt werden. So mag dem Liebhaber der Appenzeller Kultur nichtsdestotrotz der strenge Käse oder die Musik vom Hackbrett weniger zusagen als die prachtvoll geschmückten Tiere des Almagabtriebs.

Der Begriff der Anerkennung fällt in Taylors Essay indes wie nebenbei, auch wird er nicht weiter definiert. Seine kontextuelle Verwendung lässt aber, wie oben bereits durchscheinen mag, auf eine synonyme Bedeutung mit *Wertschätzung* im Sinne einer *Wertzuschreibung* schließen. Jemanden oder etwas anzuerkennen bedeutet hiernach also, dieser Person, jener Kultur oder einem Aspekt einen Wert zuzuschreiben, der unterschiedlich hoch sein kann. Mit dieser Einsicht können wir überleiten zur Begründung, warum Taylors Modell sich weniger als Referenztheorie für das vorliegende transformative Vorhaben anbietet. Die drei wichtigsten Punkte sind:

Erstens, Taylors Anerkennungsbegriff ist unterbestimmt. Gerade im Verhältnis zu Honneths Anerkennungsbegriff definiert Taylor den Begriff der Anerkennung wenig und auch nicht explizit. Was sich aus Taylors Ausführungen im Multikulturalismus-Essay zur Begriffsbestimmung zumindest herauslesen lässt, ist folgendes: Taylor scheint als epistemologische Voraussetzung eines Anerkennungsvollzugs die *Wahrnehmung* des Objekts der Anerkennung für nötig zu halten, wobei nicht ganz klar ist, ob sie dem Anerkennungsprozess selbst zugeschrieben wird oder ihm vorgelagert gedacht ist. Ein weiteres Charakteristikum ist, dass Anerkennung, anders als in Honneths Modell, nicht als wechselseitiges Verhältnis konzipiert wird, sondern allein monodirektional verlaufen kann.

Zweitens, der Fokus liegt auf der *rechtlichen Form* der Anerkennung. Somit wird zuvörderst die hoch formalisierte und verbindlichste Institution der Anerkennung berücksichtigt. Honneth behandelt das Recht als *eine* Institution unter anderen und betont, dass

darüberhinausgehende Institutionen der Anerkennung sowohl für das Zusammenleben auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene kaum zu unterschätzen seien, weshalb er explizit informellere Institutionen der Anerkennung, wie es etablierte Handlungspraktiken und Routinen sind, berücksichtigt. Zwar steht hinter der rechtlichen Anerkennung letztlich ein methodologischer Individualismus, der auf die Gleichheit von Rechtssubjekten abzielt, an diesen knüpft Taylor in seiner Schrift aber nicht systematisch an. Hier punktet Honneths Ansatz, der aus dem Nukleus des Anerkennungstheorems auf individueller Ebene eine umfassende Gesellschaftstheorie entwickelt. Damit wären wir beim dritten Punkt angelangt. *Drittens*, Taylor legt der Fokus der Anerkennungsverhältnisse auf die Makro-Ebene. Wo für mein Vorhaben der Transformation des Konzepts für das Personalwesen die Mikroebene Ausgangs- als auch Mittelpunkt bildet und die direkten, interpersonellen Anerkennungsverhältnisse Referenzpunkt der weiteren Entfaltung des Modells bilden, bewegt Taylors Schrift sich überwiegend auf der Makro-Ebene. Der Essay fokussiert weniger interpersonelle denn interkulturelle Anerkennung. Zwar geht Taylor davon aus, dass Anerkennung „Identität formt“ (Taylor 2009 [1993]: 52), er streift diese Idee in seiner explizit anerkennungstheoretischen Schrift bezüglich der individuellen Ebene aber so peripher, dass es für das vorliegende Projekt wenig ertragreich wäre, daran anzuknüpfen. Der Fokus von Taylors Ausführungen liegt somit nicht auf der Anerkennung von Individuen, sondern auf der von kulturellen Gemeinschaften. Anerkennung bedeutet bei Honneth aber viel mehr als „eine Auseinandersetzung um die soziale Sichtbarkeit kultureller Gruppen“ (Bedorf 2010: 60). Das Theorem gilt als zentrales ethisches Prinzip, an dem sich die Gestaltung formeller und informeller Institutionen einer Gesellschaft kritisieren lassen und orientieren soll.

Auch wenn Taylors Ansatz in den Grundlinien wenig adäquat für mein Vorhaben ist, soll im nächsten Schritt geprüft werden, welche Aspekte seines Anerkennungsmodells die bevorstehende Transformation bereichern könnten. Hierzu wird ein kleiner Kniff vorgenommen, indem die Erkenntnisse, die in Taylors Position auf der Makroebene angesiedelt sind, auf die Mikroebene projiziert werden. Diese Übertragung führt zu einer bemerkenswerte Perspektive auf Subjekte:

1. Unvoreingenommene Betrachtung des Subjekts

Dem anderen gelte es mit einer Offenheit gegenüberzutreten, die ihn nicht vorgängig festschreibt, sondern möglichst unbelastet wahrnimmt. Allerdings stellt sich hier die Frage, wie weit diese unvoreingenommene Wahrnehmung überhaupt möglich ist, da sie doch durch den Sozialisationsprozess des Akteurs geprägt ist und ohne

institutionelle Lenkung, die ebenfalls zu einem gewissen Grad als einschränkend angesehen werden kann, kaum möglich ist.

2. Differenzierung in der Anerkennung von personalen Eigenschaften

Ebenso, wie Aspekte einer Kultur als unterschiedlich wertvoll erachtet und somit mal mehr, mal weniger anerkannt werden können, können einzelne personale Aspekte oder Eigenschaften anerkannt oder auch nicht anerkannt werden. Mit einer Freundin lässt sich vielleicht Ski fahren, Architektur erkunden und gamen. Aber sie mag noch andere Interessen und Eigenschaften haben, in denen wir uns weniger treffen – beispielsweise ein leidenschaftliches Interesse für's Programmieren. Je nachdem, wie viele Aspekte einer Person in welchem Grad sich mit denen einer anderen Person treffen, können Anerkennungsverhältnisse unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Mit diesem Punkt steht der folgende in engem Zusammenhang:

3. Differenzierung im Grad der Anerkennung

Auch die Idee der Differenzierung im Grad der kulturbezogenen Wertzuschreibung lässt sich auf die individuelle Ebene übertragen und lautet dann: Der andere kann mehr, er kann aber auch weniger anerkannt werden. Die Kernidee der Anerkennung bei Honneth ist, um das kurz in Erinnerung zu rufen, gemeinsam mit dem Gegenüber die jeweils eigenen Wünsche, Bedürfnisse oder Fähigkeiten zu realisieren. Manche Handlungsabsichten mögen komplett, andere nur zum Teil umgesetzt werden. So kann ich mit besagter Freundin ein Interesse für Architektur teilen, aber wenn sie beginnt über Bogenschwünge in romanischen Bauten zu schwärmen, aus dem Dialog aussteigen.

Diese drei genannten Aspekte werden zu einem späteren Zeitpunkt, in der kritischen, modifizierenden Diskussion von Honneths Anerkennungstheorie wieder aufgegriffen. Nachdem mit Taylor das zweite Modell der positiven Intersubjektivitätstheorien vorgestellt wurde, werden im Folgenden die negativ ansetzenden Anerkennungsmodelle skizziert.

1.2.1.2 Negative Intersubjektivitätstheorien

Die Wurzeln der negativen Intersubjektivitätstheorie lassen sich in der französischen Philosophie verorten und gehen vor allem auf Derrida, Sartre und Althusser zurück (vgl. Honneth 2018: 188f.; Rauen 2020). Auch diese Tradition sieht Anerkennung als existentiell identitätsstiftend an. Erst durch die Rückmeldung anderer werde sich das Subjekt seiner selbst bewusst. Anerkennung hat somit auch in dieser Perspektive ein positiv konnotiertes ermöglichendes Moment. Es ist allerdings dialektisch mit einem negativen Moment

verbunden. Anerkennung wird in dieser Tradition gleichzeitig, ja, wesentlich verbunden mit *Beschränkung*, *Unterwerfung* und *Behinderung* der eigenen Freiheit (vgl. Jaeggi ebd.). *Beschränkend* sei der Blick des anderen auf das Subjekt, da er das Subjekt auf bestimmte Eigenschaften festschreibe, welche ihm nie gerecht werden könnten. Diese begrenzende Festschreibung sei gleichbedeutend mit der Vernichtung der Freiheit des Subjekts (vgl. ebd.). *Unterwerfung* finde in jedem Akt der Anerkennung statt, da das Subjekt sich selbstvergessen an gegebene Handlungsstrukturen anpasse und sich in dieser Weise aufgebe. In der konstitutiven Abhängigkeit wird also, so subsumiert Honneth (2018: 184) diese Einwände reflektierend, „vor allem eine Gefährdung des ›authentischen‹ Zugangs zum eigenen Selbst gesehen.“ Zudem werde das Subjekt vom Gegenüber verdinglicht, um von ihm die ersehnte identitätsstiftende Bestätigung zu erlangen. *Verdinglichend* sei dieser Akt, da die Zuschreibung von personalen Eigenschaften durch das Gegenüber das Subjekt in gegebene Kategorien einordne und somit klassifiziere (vgl. ebd.: 188). Jede Erfahrung von Anerkennung verkehre sich, so verweist Honneth auf Sartres durchschlagenden Einwand, zwangsläufig in einen Zustand des dinghaften Festgelegtseins (vgl. ebd.). Anerkennung wird in der französischen Tradition somit unauflöslich mit „Selbstverlust oder Spaltung des Subjekts“ (ebd.) verbunden. In dieser Tradition der negativen Identitätstheorien stehen auch Butler, Bedorf und Ricœur, deren anerkennungstheoretische Positionen im Folgenden vorgestellt und kritisch diskutiert werden.

1.2.1.2.1 Anerkennungstheoretische Einlassungen von Judith Butler

Eine der prominentesten VertreterInnen der negativen Intersubjektivitätstheorien ist die US-amerikanische Philosophin Judith Butler. Auch sie diskutiert die fundamentalen, im Hintergrund dieser Modelle stehenden Fragen ›Wer bin ich?‹, ›Wer bist Du?‹ und schließlich, ›Wie werden wir, wer wir sind?‹ in einem sozio-kulturellen Kontext. Auch Butler hebt in ihrer Theorie der *Intersubjektivierenden Anerkennung* zunächst die positive Funktion von sozialen Strukturen für die Identitätsbildung heraus: Erst durch Institutionen und etablierte Handlungsstrukturen, wie beispielsweise dem Gesetz, der Sprache, durch Bildungseinrichtungen und Routinen könne das Subjekt in eine Beziehung zum anderen treten und diese aufrechterhalten. An Louis Althusser's Theorie der Interpellation¹¹ anknüpfend sieht

¹¹ Die Theorie der Interpellation, die Althusser in seinem durchschlagenden Aufsatz „Ideologie und ideologische Staatsapparate“ (1968) entwickelt, besagt, dass jede Gesellschaft aus ideologischen und repressiven Institutionen besteht, durch deren ›Anrufung‹ ein Subjekt überhaupt erst zum Subjekt wird. Dabei wende sich das Subjekt reflexhaft dieser Anrufung zu. Diese appellative

Butler einen Menschen erst durch die gesellschaftliche Autorität, durch das Gesetz und die Sprache inauguriert. Ein Mensch werde überhaupt erst mit dem Erhalt eines Namens ins (soziale) Leben gerufen (vgl. Butler 2001: 108) und kann somit nur in Komplizenschaft mit geltenden Regeln und Konventionen existieren (vgl. ebd.: 102). An dieser Stelle kann Butlers Kritik an denjenigen Anerkennungsmodellen ins Licht gerückt werden, die auf einer positiven Intersubjektivitätstheorie gründen. In der Ziellinie steht somit auch Honneths Modell. Butlers zwei wichtigste Kritikpunkte an diesen Positionen lauten:

Erstens, Anerkennung bedeutet Unterwerfung und Affirmation herrschender Ideologien. Die skizzierte Wende des Subjekts zum Gesetz, zur gesellschaftlichen Autorität, sieht Butler als eine Wende des Subjekts gegen sich selbst, da diese Fokussierung des Außen den authentischen Zugang zum eigenen Selbst verbaue (vgl. ebd. 102). Butler äußert ihre Kritik in drastischem Vokabular: Die Strukturen führten zu *Zwang* (ebd. 105), da das Subjekt in das soziale Dasein hineingezwungen werde, sie führten zu *Unterwerfung* (vgl. ebd. bspw. 101, 105, 106), da sich das Subjekt in seinem Begehren, Anerkennung zu erfahren, nicht nur in das Gefüge einpasse, sondern sich in es hineinkrümme; aus selben Grund mündeten sie in *Versklavung* (ebd. 122) oder gar in *Perversion* (vgl. ebd.), da das Subjekt sich in „leidenschaftlicher Erwartung“ (ebd. 121) der herrschenden Ideologie unterordne (vgl. ebd. 110). Die ideologieschwangeren Strukturen würden die Identität des Subjekts geradezu durchdringen:

„In jedem Fall nimmt die Macht, die zunächst von außen zu kommen und dem Subjekt aufgezwungen und es in die Unterwerfung zu treiben schien, eine psychische Form an, die die Selbstidentität des Subjekts ausmacht.“ (Butler 2001: 9)

Dabei mache sich das Subjekt schuldig, indem es sich in diese Strukturen hineinbegebe, ohne seinen Gehorsam kritisch zu reflektieren, mit Fragen wie: „Wer spricht? Warum sollte ich mich umdrehen? Weshalb sollte ich die Begriffe akzeptieren, mit denen ich angerufen werde?“ (ebd.: 103). Es lade zudem Schuld auf sich, indem es die gegebenen Strukturen in leidenschaftlicher Erwartung der Selbstbestätigung nutze (vgl. ebd. 102).

Aufgrund dieser gesetzeskonformen Verhaltensweise versteht Butler Subjekte nicht als autonom, sondern als „Reproduktionen diskursiver Praktiken“ (Bedorf 2010: 91). Sie verbindet in ihrem Ansatz der *subjektivierenden Anerkennung* diese Bestätigung, die das

Subjekt erst zum Subjekt macht, unauflöslich mit Unterwerfung (vgl. Stahl 2014: 239). Nicht weniger energisch ist der zweite Kritikpunkt:

Anerkennung bedeutet (ethische) Gewalt. Als eine Form von Gewalt versteht Butler die unbedingte Forderung, dass Selbstidentität permanent, abgeschlossen, jederzeit vorführbar und aufrechtzuerhalten sei (vgl. Butler 2003: 54). Dieses umfassende Verständnis von einem Subjekt könne im Anerkennungsakt jedoch nicht erlangt werden. Denn Identität sei „kontingent und inkohärent“ (ebd.), also weder in sich logisch, noch zusammenhängend oder nachvollziehbar, sondern stets in Teilen rätselhaft und unergründbar. Die Philosophin tritt nun für eine Durchbrechung dieser ethischen Gewalt ein, durch die „Aussetzung der Forderung nach Selbstidentität oder genauer, nach vollständiger Kohärenz“ (ebd.: 55). Was für diese introspektive Sicht gilt, fordert Butler auch für die Sicht auf den Anderen. So sei der Anspruch oder die Behauptung, den Anderen vollständig und abschließend erfassen zu können, vermessen. Vielmehr sei „von einem Schauplatz des Nichtwissens aus“ (ebd.: 72) eine stetige Offenheit und erwartungslose Neugierde für das Gegenüber gefragt, was zu einem Überwältigt-werden (ebd.) führen könne. Die Frage ›Wer bist Du?‹ sei immer aufrecht zu erhalten ohne je eine vollständige oder abschließende Antwort auf sie erwarten zu können noch zu wollen (vgl. ebd.: 57). In dieser Erkenntnis der Unfassbarkeit des Selbst und des Anderen, des Ich und des Du, sieht Butler einen neuen ethischen Sinn (vgl. ebd.: 55).

„[D]ieser neue ethische Sinn entspringt einer gewissen Bereitschaft, die Grenzen der Anerkennung selbst anzuerkennen und einzugestehen, dass wir dort, wo wir behaupten, uns selbst zu kennen und uns selbst darzustellen, auf bestimmte Weisen scheitern, auf Weisen, die aber wesentlich sind für das, was wir sind; und dieser neue ethische Sinn entspringt einer gewissen Bereitschaft einzugestehen, dass wir auch von anderen nichts Anderes erwarten können.“ (Ebd.)

Diese Einsicht, dass das Wissen über die eigene Identität und die Identität des anderen begrenzt ist, bringe auch eine Akzeptanz und Vergebung der Grenzen mit sich.

Wenden wir uns, nachdem die wichtigsten Kritikpunkte Butlers zum positiven Anerkennungsmodell skizziert wurden, der Ausgangsfrage dieses Teilkapitels unter Hinzuziehung dieses neuen Wissens zu: Warum bietet sich trotz einiger durchschlagender Einwände Butlers für das vorliegende transformative Projekt Honneths Anerkennungstheorie als Bezugsmodell an? Zuerst einmal: weil Butler keine umfassende Theorie liefert! Butler formuliert in ihren identitätstheoretischen Ausführungen ernstzunehmende Einwände gegen Anerkennungsmodelle, denen eine positive Intersubjektivitätstheorie zugrunde liegt. Aber es

sind nun mal nur Einwände oder Kommentare auf bestehende Anerkennungskonzepte – wie dem Honneths oder dem Althusser (wobei man auch bei letzterem weniger von einem Modell sprechen kann, da eher vereinzelte Gedankenstränge entfaltet werden). Von dem Entwurf eines umfassenden gesellschaftstheoretischen Modells, das, wie dasjenige Honneths es tut, Mikro-, Meso- und Makro-Ebene systematisch und tiefgehend in den Blick nimmt und darüber hinaus explizit die Wirtschaft als gesellschaftlichen Subbereich anerkennungstheoretisch diskutiert, sind Butlers identitätstheoretische Einlassungen weit entfernt. Darüber hinaus überzeugt Butlers Kritik nur begrenzt. Die drei wichtigsten Einwände zu ihrer Kritik lauten mit Jaeggi (2006):

1. Butler verfällt in eine „Romantik vorsozialer Authentizität“ (ebd.: o.S.), da sie, wenn sie das „Bild eines vom Sozialen unbeschadeten Selbst“ (ebd.) entwirft, von einer „Wahrheit des Subjekts“ (ebd.) ausgehen muss.
2. Butler hat ein falsches Verständnis vom Verhältnis Freiheit – Bestimmtheit. Wenn Butler in dem Versuch der Anerkennung des anderen vor allem eine Beraubung von dessen Handlungsmöglichkeiten sieht, scheint sie einem negativen Freiheitsverständnis aufzusitzen. Unbestimmtheit und Handlungsunfähigkeit, die in dieser Logik aus der Absenz von Anerkennung resultieren würden, können aber kaum *Freiheit* bedeuten (vgl. ebd.).
3. Butlers Perspektive ist einseitig, wenn sie den negativen Effekt der Unterdrückung, der Unterwerfung, des Zwangs oder Versklavung in der Anerkennung als dominant darstellt. Das soll nicht bedeuten, dass dieser Effekt völlig abgestritten werden soll. So statuiert Jaeggi, Anerkennung weise einen Doppelcharakter auf, der immer potenziell verletzend und verkennend sei, wobei die positive Seite oftmals erkämpft und errungen werden müsse (vgl. ebd.). Diese Position halte ich nur bedingt für überzeugend. Denn meines Erachtens liegt dieser Doppelcharakter nicht in der *Struktur* des Anerkennungstheorems selbst, sondern im Radius der Anerkennungspraxis. Er ist im realen Prozess, im praktisch vollzogenen Streben nach dem Aufbau eines Anerkennungsverhältnisses angelegt, aber nicht im Anerkennungstheorem selbst. Die praktische Handlung verweist im Sinne des normativen Geltungsüberhangs aber auf die normativ erfüllte Handlungspraxis der Anerkennung, welche *selbst* aber keinen Doppelcharakter aufweist. Insofern möchte ich die leicht modifizierte Position gegenüber Jaeggi vertreten, dass der Prozess, das Bestreben, ein Verhältnis der Anerkennung aufzubauen, potenziell die Verletzung und Verkennung des anderen (bzw. Aspekte seiner selbst) mit sich bringt und dass in diesem Prozess die positive Seite oftmals ausgehandelt und errungen werden muss. Dabei, und

hier folge ich Jaeggi (2006) wieder ganz, sollte die soziale Bestimmtheit, die aus dem Anerkennungsverhältnis resultiert, weniger, wie Butler es tut, als unverrückbare Ideologie gefasst werden, sondern als Chance, als umzuarbeitendes Material, dessen das Subjekt sich bemächtigen und das es in seinem Sinne transformieren kann (vgl. ebd.), womit eine Transformation der eigenen Identität einhergeht (vgl. Jaeggi 2016 [2005]: 20).

Nach dieser Kritik der Kritik sollen nun drei von Butler aufgebrachte Aspekte für die Transformation berücksichtigt werden:

Erstens wird der Hinweis aufgenommen, dass das Bestreben, ein Verhältnis der Anerkennung aufzubauen, die Gefahr der Verkennung und Verletzung des Anderen mit sich bringt. Dabei möchten wir über Butler hinaus differenzieren, dass hier nicht die gesamte Person, sondern personale Aspekte Gefahr laufen verkannt zu werden. Diese Differenzierung entkräftet auch Butlers Kritik der Festschreibung einer Person, also den Gedanken, dass diese Person nur beschränkt wahrgenommen und insofern degradiert werde.

Zweitens soll der Einwand berücksichtigt werden, dass die institutionell geleitete und durch diskursive Praktiken vollzogene Identitätsbildung auch beschränkt und mit einer gewissen Einpassung des Subjekts in diese Strukturen verbunden ist. Allerdings soll in vorliegender Arbeit der *ermöglichende* Charakter dieser Strukturen akzentuiert werden und zugleich der Polarität Rechnung getragen werden.

Drittens und schließlich soll Butlers Hinweis auf die Unabgeschlossenheit, Dynamik und das Unergründbare von Identität sowie hiermit eng verbunden, die Grenzen der Anerkennung, berücksichtigt werden. Die drei festgehaltenen Erkenntnisse werden im dritten Teil der vorliegenden Arbeit für die kritische Transformation von Honneths Anerkennungsbegriff wieder aufgegriffen.

1.2.1.2.2 Thomas Bedorfs Position der Verkennenden Anerkennung

Unter starker Berücksichtigung der französischsprachigen Tradition und von Butlers Einwänden hat der Philosoph *Thomas Bedorf* zuletzt ein anerkennungstheoretisches Programm entwickelt, das die Ambivalenzen im Aufeinandertreffen der positiven und negativen Intersubjektivitätstheorien bündelt, aber die negative Seite akzentuiert. In seiner Position der „Verkennenden Anerkennung“ (Bedorf 2010) kritisiert der Autor die positiven Ansätze als „differenzblinde Theorien“ (ebd.: 30) und vertritt dagegen die Position, dass in jedem Verhältnis der Anerkennung ein kaum zu überschätzendes Moment der Differenz

zwischen den Subjekten herrsche (vgl. ebd. 11). Bedarf greift hier vor allem auf die ebenfalls in der französischen Tradition zu verortenden alteritätstheoretischen Annahmen von Lévinas zurück, in der das Gegenüber als ein radikal Anderer aufgefasst wird – als ein absolut Fremder, der stets durch Unberechenbarkeit gekennzeichnet ist (vgl. Rauen 2020) und der in seiner Andersheit kaum je angemessen erkannt oder erfasst werden könne. Nichtsdestotrotz bestehe eine „Angewiesenheit des Subjekts auf das Fremde und die Konstituierung des Eigenen durch die (...) Alterität des Anderen“ (ebd.), womit deutlich wird, dass auch Lévinas’ radikale Alteritätstheorie ein intersubjektivistisches Moment aufweist. Das Auftreten des Anderen fordere das Subjekt nun, so schließt Bedarf an Lévinas’ an, zu einer anerkennenden Reaktion heraus, welche die Andersartigkeit jedoch nie vollständig erfassen könne, allein schon deshalb, da „Anerkennungsbeziehungen (...) in Strukturen verwickelt sind, die die Form dessen, was anerkannt werden soll, vorab bestimmen.“ (Bedorf 2010: 95). Eine Person anzuerkennen ist in diesem Sinne gar nicht möglich, sondern kann nur heißen, sie auf eine bestimmte, institutionalisierte Weise als etwas anzuerkennen. Bedarf sieht Anerkennung folglich nicht als „intersubjektive Dyade, sondern konflikthafte Triade“ (ebd.: 11) – als „eine dreistellige Relation, in der x y als z anerkennt“ (ebd.: 122). Dabei betont der Autor, in Anknüpfung an Butler, den machttheoretischen Aspekt von Anerkennungsstrukturen. Die Handlungsstrukturen, in denen Anerkennung vollzogen wird, seien immer auch Machtstrukturen, welche von der gesellschaftlichen Ebene kommend tief in das Subjekt hineinwirkten und so seine Identität erheblich mitprägten (vgl. ebd.: 95). Aus Bedorfs Ausführungen soll für die kritische Transformation letztgenannter Punkt festgehalten werden. Was den erstgenannten Punkt von Bedorfs Kritik betrifft, der lautete, Anerkennung einer Person bringe immer auch Verkennung mit sich, scheint hier, wie auch bei Butler, die Annahme zu stehen, Anerkennung zielen auf eine ganze Person ab und nicht, wie in vorliegender Arbeit differenziert wurde, auf personale Aspekte. Unter Bedorfs Annahme würde diese Kritik greifen, für den vorliegenden Standpunkt ist sie hingegen weniger relevant, weshalb sie auch nicht weiter berücksichtigt werden soll.

1.2.1.2.3 Ricœurs versöhnende anerkennungstheoretische Position

Während Thomas Bedorf sich mit seinem Modell der verkennenden Anerkennung klar auf die Seite der negativen Intersubjektivitätstheoretiker schlägt, lässt der französische Philosoph *Paul Ricœur* in seinen anerkennungstheoretischen Überlegungen (vgl. Ricœur 2006) versöhnlichere Töne anklingen, indem er den positiven Ansatz Honneths und die negativistischen Positionen der französischen Denker balanciert verbindet. Zunächst aber

nähert sich Ricœur dem Anerkennungsbegriff auf eine ganz eigene Weise, nämlich durch eine alltagssprachliche Analyse des Terms (vgl. Kettner 2006), die von Kants Rekognitionsbegriff über das Bergsohnsche (Wieder-)Erkennen zum (nach-)Hegelschen Anerkennungsbegriff führt (vgl. Ricœur 2006: 38ff.). Von hier ausgehend entfaltet Ricœur im Dreischritt eine Theorie der Anerkennung (vgl. Kettner 2006), in der *reconnaissance* bestimmt wird als (1) *Erkennen/Identifizieren*, (2) *Wiedererkennen* und (3) *Anerkanntsein/gegenseitiges Anerkennen*. *Erkennen/Identifizieren* kann dabei als basale Art der Anerkennung angesehen werden, da es auf die elementare Leistung verweist, etwas qua Denkvermögen als eine Sinneinheit zu fassen und es dabei von anderem nicht nur zu unterscheiden (vgl. ebd. 45f.), sondern als Einzigartiges zu erkennen (vgl. Kettner 2006). In diesem Akt der Rekognition berücksichtigt Kant, wie Ricœur hervorhebt, über das Denken hinaus auch die *Sinnlichkeit*:

„Es stellt ein Novum dar, das Urteil dort anzusiedeln, wo sich die zwei Stämme der menschlichen Erkenntnis berühren, das heißt, das rezeptive und das Denkvermögen, wobei das erste der Sinnlichkeit und das zweite dem Verstand zugeordnet wird.“ (Ebd.: 60)

Und weiter schlüsselt Ricœur verschiedene Formen der sinnlichen Wahrnehmung auf:

„Das Identifizieren beruht also auf Wahrnehmungskonstanten, die sich nicht nur auf Gestalt und Größe beziehen, sondern auf alle Register der sinnlichen Erfahrung, von der Farbe bis zum Klang, vom Geschmack bis zu den taktilen Eigenschaften, vom Gewicht bis zur Bewegung.“ (Ebd. 89f.)

Der umfassende Einsatz der Sinne im Akt der Rekognition soll auch in vorliegendem transformativen Vorhaben stärker als Honneth es tut berücksichtigt werden. Zudem entwickelt Ricœur den Begriff der Selbigkeit. Sie scheint den Fakt zu bezeichnen, dass eine Person, solange sie lebt, dieselbe Person ist und sich doch verändern kann. Dabei eröffnet das Konzept eine differenzierende Perspektive auf eine Person, welche konstituiert wird durch personale Aspekte und Eigenschaften, die sich zwar verändern können, die Selbigkeit aber bestehen bleibt.

„[E]twas taucht auf, verschwindet, taucht wieder auf, nach einem Zögern wegen des veränderten Aussehens oder der inzwischen verstrichenen Zeit erkennt man es wieder, on le reconnaît: es ist doch dasselbe, nicht etwas anderes; das Risiko hier ist, sich zu täuschen, ein Ding für ein anders zu halten; in diesem Stadium ist, was für Dinge wahr ist, auch für Personen wahr: der Irrtum ist nur dramatischer, wenn das Identifizieren

plötzlich durch die *méconnaissance*, das Ver- bzw. Nichterkennen, auf die Probe gestellt wird.” (Ebd.: 193)

Diese Idee des Anerkennens als Wiedererkennen birgt insofern ein ethisches Moment, als hier, ebenso wie bei Butler, das Subjekt nicht festgeschrieben wird auf gewisse Eigenschaften, sondern scheint hinter diesem Wiedererkennen eine Haltung der Offenheit zu stehen, die empfänglich ist für potenzielle Veränderungen des Subjekts.

Verlaufen die zwei vorgestellten Formen der Anerkennung, die auf Kant zurückgehende Rekognition und das Bergsonsche Wiedererkennen, monodirektional, legt Ricœur die dritte Spielart, in Anschluss an Hegel, schließlich auf Wechselseitigkeit an. Dem initialen Akt des Anerkennens als Identifizieren wird ein personales Verlangen, Ziel dieses Aktes zu sein, beigelegt. Der Anerkennende möchte also selbst anerkannt werden von einem Anerkennenden (vgl. Ricœur 2006: 125), ja er *muss* diese Anerkennung erfahren, um überhaupt eine Identität entwickeln zu können. So bedürfe das Sich-Erkennen „auf jeder Stufe der Hilfe anderer” (ebd.: 97), ebenso wie das Selbst-*Sein* bzw. das Selbst-*werden* nur mit dem anderen und durch ihn möglich ist.

„Und tatsächlich handelt es sich bei der wechselseitigen Anerkennung um ein existenzielles Zugleichsein, ein intersubjektives *Commercium*, man könnte sogar sagen: gemeinsames Erscheinen.” (Ebd. 197)

Allerdings akzentuiert Ricœur in der Struktur der wechselseitigen Anerkennung auf Lévinas rekurrierend, das Moment der Andersheit. Identität und Alterität stünden in der wechselseitigen Anerkennung immer in einem dialektischen Verhältnis (vgl. Kettner 2006), was nach Ricœurs Modell des Identifizierens, das immer auch negativ in Abgrenzung von anderem vollzogen wird, nur folgerichtig ist. Darüber hinaus erhält das Moment des radikal Anderen, des unfassbar Fremden, in dieser Sicht ebenfalls einen Platz. So sei (An)Erkennen unauflöslich, ja ebenso dialektisch, mit Verkennen verbunden (vgl. ebd.). Jemanden anzuerkennen bedeute immer auch, ihn im gleichen Akt zu verkennen. Kettner (2006) sieht in den von Ricœur getroffenen Unterscheidungen einen großen Gewinn, woran ich mich anschließen möchte. Denn das Modell verbindet die Stärken der auf Wechselseitigkeit angelegten Struktur der Anerkennung, ohne in „intersubjektivistischem Überschwang” (ebd.) zu ertrinken, bleibt nach diesem Modell doch „[z]wischen mir und dem anderen (...) eine untilgbare Asymmetrie, die selbst in der Erfahrung der Friedenszustände nicht außer Kraft gesetzt werden kann” (ebd.). Allerdings lässt sich bemerken, dass Ricœur in seinen anerkennungstheoretischen Ausführungen weniger genuin neue Gedanken entwickelt, denn,

wenn auch in origineller und kenntnisreicher Weise, bestehende philosophische Diskurse um die Begriffe der Identität und (An)Erkennung verbindet und modifizierend zueinander ins Verhältnis setzt. Für den transformativen Teil dieser Arbeit sollen nun folgende zwei anerkennungstheoretische Überlegungen Ricœurs berücksichtigt werden:

1. Die Offenheit für die potenzielle Veränderung personaler Eigenschaften des Subjekts.
2. Die Berücksichtigung des umfassenden Einsatzes der Sinne im Akt der Anerkennung.

1.3 Resümee: Vom anerkennungstheoretischen Nukleus zur Gesellschaftstheorie

Das vorliegende Kapitel hatte die Darstellung und Einführung einschlägiger philosophischer Anerkennungsmodelle zum Ziel, wobei das Bezugsmodell des vorliegenden Projektes, Honneths Anerkennungstheorie, klar prioritärer behandelt wurde. So wurden die für mein Vorhaben wichtigsten Linien und Eckpfeiler von Honneths Anerkennungstheorie nachgezeichnet. Daraufhin wurden einschlägige Anerkennungsmodelle weiterer PhilosophInnen skizziert, mögliche Einwände aus diesen gegen Honneths Modell aufgenommen und diskutiert. Aus diesem Abriss sollen zunächst folgende Aspekte für die kritische Transformation von Honneths Konzept für die Betriebswirtschaftslehre festgehalten werden.

Das Anerkennungstheorem ist auf der individuellen Ebene angelegt. Es weist eine klare innere Struktur auf, sie besteht im reziproken Ineingangreifen der Handlungsabsichten der Beteiligten mit dem Bestreben ein gemeinsam geteiltes Ziel zu erreichen. Ermöglicht werden Anerkennungsverhältnisse durch formelle wie informelle Institutionen, durch Rollen, Routinen und etablierte Handlungspraktiken. Wo das Grundmuster von Anerkennung harmonisch angelegt ist, mag der Prozess hin zu ihrer praktischen Verwirklichung konflikthaft verlaufen. Zielpunkt von Anerkennung sind im Bereich der persönlichen Beziehungen emotionale Bedürfnisse, die Form der Anerkennung ist dabei direkt zwischenmenschlich. Im Arbeitsbereich erfahren zuvörderst persönliche Fähigkeiten und auf deren Grundlage erbrachte Leistungen in materiell-monetärer Form Anerkennung. Der Wirtschaftskomplex fußt auf interpersonellen anerkennungstheoretischen Voraussetzungen: Dem positiv verfassten Anerkennungsverhältnis auf zentraler Ebene liegt die negativ verfasste Haltung des Respekts zugrunde. Somit geht auch dem monetär-materiellen Typ von Anerkennung im Arbeitskontext die interpersonelle Form voraus. Auch liegt dem Subsystem der Wirtschaft ein anerkennungstheoretisches Fundament zugrunde: Das Wirtschaftssystem kann nur funktionieren, wenn es einen Raum der Anerkennung bildet, der durch entsprechende

Institutionen und Handlungsgefüge strukturiert ist. Vorliegende Theorie eröffnet eine integrative Perspektive auf den Wirtschafts- und somit auch auf den Arbeitskontext: Der Sinn und Wert von Arbeit ist einem gesamtgesellschaftlichen Funktions- und Wertezusammenhang unterstellt.

Dieses vornehmlich deskriptiv angelegte erste Kapitel dient zu einem großen Teil als Vorbereitung auf die Konfrontation von Honneths Modell mit den skizzierten philosophischen Anerkennungspositionen sowie dem betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnis. Nachdem also der Fokus dieses eröffnenden Kapitels auf philosophischen Anerkennungsmodellen lag, wird es im folgenden Kapitel um den Anerkennungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre gehen.

Zweiter Teil

Das Anerkennungsverständnis der Betriebswirtschaftslehre

Eine Verbindung von der philosophischen Perspektive auf diejenige der Betriebswirtschaftslehre zu ziehen, mag nicht gerade naheliegend erscheinen, gelten Philosophie und Betriebswirtschaftslehre kaum als Schwesterdisziplinen. Die Verknüpfung bietet sich in diesem Fall aber aus zwei Gründen doch an. *Erstens*, da Honneth in seiner Theorie der Anerkennung den Wirtschaftskontext verschärft in den Blick nimmt, gerade um die Verbindungslinien zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und allgemein geteilten Werten argumentativ zu stärken. Und *zweitens*, da in beiden Disziplinen der Begriff der Anerkennung bedeutsam ist. Für die anstehende Transformation ist es hilfreich, eine Verhältnisbestimmung der disziplinären Verständnisse von Anerkennung vorzunehmen. Nachdem wir Klarheit über den philosophischen Anerkennungsbegriff gewonnen haben, soll in vorliegendem Teil der Anerkennungsbegriff der Betriebswirtschaftslehre erhellt werden. Die zentrale Frage dieses Kapitels lautet somit: Welches Verständnis von Anerkennung herrscht in der Betriebswirtschaftslehre vor? Die Betriebswirtschaftslehre ist allerdings ein enorm weites Feld. Debatten um das Verständnis von interpersonaler Anerkennung im organisationalen Kontext finden nun zumeist in der betriebswirtschaftlichen Subdisziplin des Personalwesens statt. Deshalb wird der Fokus im vorliegenden Teil auf das Anerkennungsverständnis im Personalwesen gelegt.

Das Verständnis und die Bedeutung von Anerkennung wird auf empirischer Grundlage erhellt. Sichtungsmaterial der Untersuchung bilden Fachartikel aus wissenschaftlichen Zeitschriften betriebswirtschaftlicher Disziplinen. Diese Artikel werden auf die Verwendung des Anerkennungsbegriffs hin analysiert. Um die Begriffe systematisch zueinander ins Verhältnis setzen zu können, werden die Fragen an die Literatur der BWL analog zur Analyse des philosophischen Anerkennungsbegriffs formuliert. Sie lauten entsprechend: Was wird unter Anerkennung verstanden? Welche Formen von Anerkennung lassen sich identifizieren? Und schließlich: Welche Funktion wird Anerkennung zugesprochen? In der BWL wird der Anerkennungsbegriff zumeist in Zusammenhang mit Motivationstheorien gesetzt. Insbesondere wird auf Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie Bezug genommen, weshalb diese in vorliegender Arbeit ebenfalls rezipiert wird.

Meine grundlegende Hypothese ist, dass das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis unterbestimmt und nicht systematisch ausgearbeitet ist. Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur mag aber umgekehrt Material zutage bringen, das Teile von Honneths Anerkennungstheorie konstruktiv flankieren kann. Der Analyse liegt außerdem die Vermutung zugrunde, dass das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis Verknüpfungspunkte zum philosophischen Anerkennungsbegriff

aufweist. Eine wichtige Aufgabe des vorliegenden Kapitels wird es sein, diese Spuren des philosophischen Anerkennungsbegriffs im betriebswirtschaftlichen Verständnis herauszuarbeiten. Sie werden dann gemäß Honneths Methode der normativen Rekonstruktion als *normative Potenziale* hin zur Entwicklung eines reicheren Anerkennungsbegriffs gedeutet.

Am Ende der Untersuchung soll ein differenziertes Verständnis des Begriff der Anerkennung im Personalwesen sowie über seine Funktion bestehen. Mit dieser Analyse wird also der zweite Strang der anstehenden dichotom angelegten Zusammenführung beider Verständnisse entfaltet.

2.1 Literatursichtung: Vorgehen

Für die Analyse des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs werden Artikel aus englischsprachigen Fachzeitschriften der BWL und hier speziell des Personalwesens¹² gesichtet, sind doch in dieser Subdisziplin die für diesen Bereich relevanten Debatten platziert. Es wird dabei die englisch- und nicht deutschsprachige Literatur analysiert, weil angesichts des international ausgerichteten akademischen Publikationswesens die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Debatten englischsprachig geführt werden. Somit sind auch die aktuellen Diskussionen um das betriebswirtschaftliche Anerkennungskonzept in englischsprachigen Fachzeitschriften zu erwarten. Für die Auswahl der Zeitschriften werde ich wiederum auf das als einschlägig geltende *Financial Times Business Journal Ranking* zurückgreifen, welches 50 international einflussreiche betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften listet (vgl. Brock University Library 2019). Aus dieser Liste sollen diejenigen Journale ausgewählt werden, in denen Debatten über Themen des Personalwesens zu finden sind. Für die Auswahl der Zeitschriften werde ich zunächst interpretativ vorgehen und im ersten Schritt diejenigen Zeitschriften in die engere Auswahl nehmen, deren Name darauf hinweist, dass dort Themen aus dem Bereich Personalwesen platziert sein mögen. Diese Auswahl wird in einem weiteren Schritt anhand des programmatischen Abrisses geprüft, der im Online-Auftritt der jeweiligen Zeitschrift auf deren Webseite beiseitegestellt ist. Dieses Vorgehen führt zu folgenden Journals:

¹² Das Personalwesen gilt als ein Bereich der Betriebswirtschaft. Im Fokus steht dabei der Zusammenhang zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Personal. Neben Führungsprozessen finden auch Interaktion und emotionale Aspekte des Personals Berücksichtigung. In der vorliegenden Arbeit wird die wissenschaftliche Reflexion von Fragestellungen des Personalwesens in den Blick genommen.

Tabelle 2-1: Ausgewählte Fachzeitschriften aus dem Bereich Management auf Basis des FT-Rankings, alphabetisch geordnet (Quelle: eigene Darstellung)

Name der Zeitschrift	Thematische Ausrichtung
Academy of Management Journal	Managementforschung
Academy of Management Review	Betriebswirtschaftliche Themen
Human Relations	Soziale Beziehungen im arbeitsbezogenen Kontext
Human Resource Management Journal	Human Resource Management
Journal of Management	Empirische und theoretische Forschung, die einen hohen Einfluss auf den Bereich von Management insgesamt hat
Organizational Behavior and Human Decision Processes	Organisationsverhalten und Psychologie
Organisational Studies	Verständnis von Organisationen, Organisieren und organisierten Bereichen innerhalb einer Gesellschaft und zwischen Gesellschaften
Organization Science	Betriebswirtschaftliche Themen, insbesondere zu Organisationstheorie und strategischem Management

In diesen Zeitschriften werde ich jeweils für die Jahre 2014–2018 nach dem Schlagwort ›recognition‹ suchen. Dieser unmittelbar zurückliegende Zeitraum wurde gewählt, um die aktuelle Debatte um den Begriff einzufangen. Dieses Vorgehen ist allerdings mit zwei Problemen verbunden, welche sprachlicher und begrifflicher Art sind. Die sprachliche Ungereimtheit liegt darin, dass der Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung eine deutschsprachig verfasste Theorie ist und somit auch der Kernbegriff in deutscher Sprache gehalten ist. In der Literaturanalyse englischsprachiger Journale wird aber auf den englischen Term zurückgegriffen. Diese Komplikation ließe sich insofern leicht lösen, als das Wort entsprechend der englischen Fassungen von Honneths Schriften mit ›recognition‹ übersetzt werden könnte. Dies habe ich auch getan. Allerdings muss konstatiert werden, dass dem englischen Wort eine latent andere und auch umfassendere Bedeutung als dem deutschen zukommt,¹³ wie die Übersetzungsergebnisse eines einschlägigen online-Wörterbuch zeigen.

¹³ Auch im Deutschen kommt dem Begriff eine weitere Bedeutung zu, als das spezifische Verständnis von interpersoneller Anerkennung. Allgemeiner bedeutet, etwas oder jemanden anzuerkennen auch, einen Anspruch, Sachverhalt oder Status quo gut zu heißen.

rec-og-ni-tion [ˌrekəɡˈnɪʃən] SUBST <i>no pl</i>		
1. recognition (act, instance):		
recognition	[Wieder]erkennung <i>f</i>	
to change beyond [or out of all] recognition	nicht wiederzuerkennen sein	
10 Beispiele aus dem Internet		
2. recognition (appreciation):		
recognition	Anerkennung <i>f</i>	
the company never gave her any recognition for her work	niemand in der Firma erkannte ihre Arbeit an	
they gave him a gold watch in recognition of his years of service	sie gaben ihm eine goldene Uhr als Anerkennung seiner Dienstjahre	
to achieve recognition	Anerkennung finden	
15 Beispiele aus dem Internet		
3. recognition (acknowledgement):		
recognition	Anerkennung <i>f</i>	
[diplomatic] recognition	[diplomatische] Anerkennung	

Abbildung 2-1: Screenshot von einem online-Wörterbuch, das die Übersetzung des Wortes ›recognition‹ ins Deutsche anzeigt (Quelle: <https://de.pons.com>; Stichwort: recognition)

›recognition‹ bedeutet im Englischen über das spezifische *Anerkennen* hinaus gemeinhin neutraler *erkennen* oder *wiedererkennen*. Wo man im Englischen beispielsweise sagen kann, „she recognized that the DJ sneezed“, klingt die direkte Übersetzung ins Deutsche „sie erkannte das Niesen des DJ an“ falsch, aber „sie registrierte, dass der DJ nieste“ richtig. Angesichts dieses breiteren Bedeutungshorizonts des englischen Worts ist zu erwarten, dass in der katalogischen Suche der englischsprachig orientierten Literaturrecherche die Trefferliste entsprechend groß ausfallen wird. Aus diesem Grund werde ich die Artikel aus der Ergebnisliste in einer interpretativ-kursorischen Durchsicht zunächst nach dem Verständnis von *interpersoneller Anerkennung* filtern.

Die sprachliche Differenz lohnt es aber in jedem Fall einmal genauer in den Blick zu nehmen – ist der Vergleich der Bedeutung der Wörter ›recognition‹ und *Anerkennung* mit dem Honnethschen Konzept doch aufschlussreich. So verweist das englische Wort klar auf den lateinischen Ursprung *recognare*, das sich als *re-cognare* und somit als (*etwas*) *wiedererkennen* aufschlüsseln lässt. Dieses Wiedererkennen muss nun dreistellig sein, insofern, als das Subjekt des Erkennens (erste Stelle) etwas, nämlich das erkannte Objekt (zweite Stelle) nur als etwas Bestimmtes und somit als ein vormals bereits Erkanntes (dritte Stelle) wiedererkennen kann (vgl. hierzu auch Bedorf 2010: 12).

So erkennen Clubbesucher (S1) den Menschen, der große gepolsterte Kopfhörer trägt und an einem Pult stehend Platten auflegt (S2), als DJ (S3) wieder.

Allerdings stellt sich die Frage, wie es nach dieser Logik der Wiedererkennung überhaupt zu einer ersten Erkenntnis kommen kann – einer Erkenntnis, die nicht auf etwas bereits Erkanntem beruht. Einen mentalen Prototyp des Erkannten muss es dieser Logik nach praktisch bereits geben, denn sonst müssten wir davon ausgehen, dass man alles, was man im Anderen überhaupt (an)erkennen kann, bereits selbst ursprünglich kennt. Dies scheint lebenspraktisch aber weder realistisch, noch entspricht dieses ursprüngliche Wissen Honneths Verständnis vom dialogischen Prozess des Anerkennens. Dieser Prozess verläuft viel offener, denn er lädt dazu ein, in den Handlungen des anderen nicht ausschließlich ein eigenes inneres mentales Abbild wieder zu erkennen, sondern etwas, das das Eigene Volens positiv aufnimmt und es produktiv in die intersubjektiv geteilte Realität hebt.

Wenn wir uns nach dem englischen *recognition* nun dem deutschen Wort *Anerkennung* zuwenden, müssen wir eine Gemeinsamkeit zur Kenntnis nehmen: auch im Deutschen Wort bildet das dreistellige *erkennen* von etwas den Wortstamm. Dieses Problem lässt sich schwerlich überwinden, aber zumindest können wir es bewusst hinnehmen. Interessant ist im Deutschen Wort nun aber das Präfix *an-*. Diese Vorsilbe verweist, anders als der englische Begriff, der hier mit *re-* das *wieder-* einschließt, auf den Akt des Zu-eigen-Machens; so wie in dem Ausdruck *etwas an sich nehmen* oder *sich etwas oder jemandem annehmen*, betont *anerkennen* viel stärker als der allgemeinere Ausdruck *etwas nehmen* das Moment des Sich-zu-eigen-Machens. Dieser Akt des *Sich-etwas-zu-eigen-Machens* scheint auch konstitutiv zur inneren Struktur von Honneths Anerkennungsbegriff zu gehören: Ich greife eine artikulierte Intention des anderen positiv auf, stimme sie mit meiner (von dieser mit animierten) Intention ab und integriere sie in einer neuen, darauf aufbauenden Handlung. *Anerkennen* heißt dann, die praktisch vollzogene Intention des anderen zu erkennen, sie *an* sich zu nehmen und sie im nächsten Schritt in die sich dadurch bildende „eigene“ Intention konstruktiv zu integrieren. *Anerkennung* ließe sich strukturell somit als dialogisch verlaufende, integrativ-transformative Handlungskette fassen. Veranschaulichen lässt sich dieses prozessual laufende Verhältnis leicht am Beispiel eines Standardtanzes, sagen wir, dem Tango.

Die Tangotänzerin nimmt die im wahrsten Sinne impulsive Bewegung des Tänzers auf und lässt sich von ihm zu einer neuen Bewegung animieren, die sie innerhalb eines gegebenen Musters mit einem gewissen Spielraum individuell vollführen kann – sie kann ihre Mimik

ändern, mehr oder weniger Körperspannung haben, den Kopf zwei, drei Millimeter höher oder tiefer, schräger oder gerade halten und vieles mehr. Und erst gemeinsam, durch die aufgenommenen, gegenseitig inspirierten und animierten Bewegungen innerhalb des Rahmens eines bestimmten vorgegebenen Bewegungsablaufs – durch die wechselseitige tänzelnde Anerkennung – vollführt und realisiert das Tanzpaar das gemeinsame Ziel – es tanzt etwas, das man einen *Tango* nennt.

Das deutsche Wort *Anerkennung* erscheint mit seinem expliziten Verweis auf das Moment des *Sich-etwas-zu-eigen-Machens* treffender als das englische *recognition*, das an gleicher Stelle das *wieder*(erkennen) akzentuiert.

Nach diesem kleinen Exkurs soll schließlich die Analyse der englischsprachigen Fachartikel vollzogen werden. Die Katalogsuche nach dem Wort ›recognition‹ wird im ersten Schritt also gefiltert nach dem Verständnis von interpersoneller Anerkennung, mag sie der Form nach materiell oder immateriell sein. Diese Sichtung führt zu folgendem Ergebnis:

Tabelle 2-2: Treffer bei der Katalogsuche nach dem Wort *recognition*, gefiltert nach dem Verständnis von interpersoneller Anerkennung (Quelle: eigene Darstellung)

Name des Journals	Treffer <i>recognition</i> gesamt	Treffer, gefiltert nach interpersoneller <i>recognition</i>
Academy of Management Journal	317	1
Academy of Management Review	185	0
Human Relations	15	7
Human Resource Management Journal	132	17
Journal of Management	344	2
Organizational Behavior and Human Decision Processes	47	14
Organization Science	12	0
Organizational Studies	33	1
Gesamt	1085	42

Die gewonnenen Artikel wurden im nächsten Schritt interpretativ auf die Verwendung von Anerkennung als interpersoneller Anerkennung gefiltert. Dies führt zu 42 Artikeln aus sechs Zeitschriften (zwei Zeitschriften wiesen keine Treffer auf, weshalb sie nicht weiter berücksichtigt werden). Als empirisches Material dienen somit 42 Artikel aus sechs englischsprachigen Fachzeitschriften aus dem Bereich BWL bzw. Personalwesen aus jüngerer Zeit (2014–2018). Im nächsten Schritt gilt es zu bestimmen, auf welche Fragen hin die Texte analysiert werden

sollen. Wichtig bei der Formulierung der Fragen ist nun, dass die Ergebnisse einen Abgleich mit Honneths Anerkennungsbegriff ermöglichen. So wie die Darstellung und Analyse des philosophischen Anerkennungskonzepts auf das Verständnis, die Formen und Praktiken, die Funktion und die Rechtfertigung von Anerkennung zielen, sollen die zentralen Fragen zur betriebswirtschaftlich orientierten Literaturanalyse wie folgt lauten:

1. Welches *Verständnis* von ›recognition‹ liegt im Bereich Personalwesen vor?
2. Was ist der *Zielpunkt* von ›recognition‹?
3. Welche *Formen* von ›recognition‹ lassen sich identifizieren?
4. Welche *Praktiken* der ›recognition‹ werden beschrieben?
5. Welche *Funktion* wird der Praxis der ›recognition‹ zugesprochen?

Diese Fragen werden für die Analyse nun weiter aufgeschlüsselt, um präzisere Antworten zu erhalten, die zugleich den anvisierten, differenzierten Abgleich ermöglichen sollen. Die geschärften Fragen lauten:

- Was sagt der Text über das Verständnis von ›recognition‹ aus? Wird recognition
 - explizit oder
 - implizit definiert?
- Was genau wird anerkannt?
- Welche Formen von Anerkennung lassen sich ausmachen und wie sehen die zugehörigen Praktiken aus?
- Welche Funktion wird Anerkennung zugesprochen?
 - Auf individueller Ebene
 - Auf organisationaler Ebene
- Auf welcher Hierarchieebene wird die Anerkennungspraxis verortet?
 - Auf gleicher Ebene
 - Zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen
- Welche, mit Anerkennung verwandten Konzepte und Praktiken lassen sich über die explizit als Anerkennung bezeichneten noch finden?

Abbildung 2-2: Fragenkatalog zur Literaturanalyse des Anerkennungsbegriffs in der betriebswirtschaftlichen Literatur (Quelle: eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zu diesen Fragen wurden zunächst in einer Excel-Tabelle festgehalten. Die tabellarische Erfassung soll einen einfachen Vergleich der Ergebnisse erlauben, um einen Eindruck über das Verständnis von ›recognition‹ zu gewinnen. So mag diese Aufführung beispielsweise eine rein optische Erfassung darüber ermöglichen, ob eine bestimmte Form von Anerkennung dominiert und wenn ja, welche (Frage 4) und ob der Anerkennungsbegriff explizit definiert wird oder nicht (Frage 2). Gleich am Beginn der Analyse steht die zentrale Frage: Was sagen die Aufsätze über das Verständnis von ›recognition‹ aus? Und wird der Begriff explizit definiert oder nicht?

2.1.1 Was bedeutet Anerkennung?

Die Sichtung der Artikel hinsichtlich der Frage nach dem Verständnis bringt zunächst zu Tage, dass ›recognition‹ in 39 der 42 Fällen nicht definiert wird. Allein in drei Aufsätzen wird eine explizite Definition vorgenommen. Für die 39 verbleibenden Texte habe ich das Verständnis aus der Alltagssprachlichen sowie der kontextuellen Verwendung des Wortes abgeleitet. Diese Analyse zeigt: In 22 Fällen und damit in der deutlichen Mehrzahl, bedeutet ›recognition‹ schlicht so etwas wie Registrieren, Wahrnehmen oder Erkennen – was genau hierbei Ziel der Wahrnehmung ist, soll im nächsten Schritt analysiert werden. Die weitere Verwendung des Wortes legt Verständnisse nahe wie (a) *Respekt* oder (b) *Bestätigung* (vgl. Cutcher et al. 2017; Liu 2017; Keevers/Sykes 2016; Hancock 2016; Agarwal/Farndale 2017; Hesselgreaves/Scholarios 2014; Alfes et al. 2016); in acht Fällen wird unter ›recognition‹ auch so etwas wie *Würdigung* bzw. *Wertschätzung* verstanden (vgl. Bareket-Bojmel et al. 2017; Ekman 2013; Tyler 2018; Nelissen et al. 2017; Edlinger 2015; De Gieter/Hofmans 2015; Braun et al. 2018; Huang 2015). Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass das Konzept in der BWL unterbestimmt ist und eng gefasst wird! Zugleich, und hier kommen wir zu einem wichtigen Schritt der Analyse, lassen sich aus diesen Auffassungen, entsprechend des Verfahrens der normativen Rekonstruktion, normative Potenziale heben. So ist ein bedeutendes Potential die Haltung des Respekts, die, wie in Teil 1 dargelegt, aus philosophischer Sicht als eine fundamentale Spielart von Anerkennung angesehen werden kann, welche dem anspruchsvolleren Typ Anerkennung vorausgeht. Ebenso lässt sich das *Wahrnehmen* von etwas oder jemandem als fundamentale, vorgängige Praktik der anspruchsvolleren Anerkennungspraxis bestimmen. Gleiches gilt für das ebenfalls auf der Wahrnehmung basierende *Erkennen* von etwas oder jemandem, welches als Voraussetzung eines weitergehenden *Anerkennens* im Sinne des Sich-zu-eigen-Machens und konstruktiven Zurückspielens verstanden werden kann. Auch die Praxis der *Bestätigung* weist normative Potentiale auf, der Art, dass jemand oder etwas Wahrgenommenes positive Resonanz erfährt. Für die anspruchsvollere Anerkennungspraxis müsste der Rezipient dieses Potenzial sodann weiterentwickeln.

Im Gegensatz zu diesen Auffassungen von ›recognition‹, die zum einen recht schwach sind und die zum anderen in den Texten nicht explizit dargelegt werden, finden sich in drei der 42 Aufsätze substanzielle Definitionen. Diese Studien ragen auch insofern aus dem Textkonvolut heraus, als sie ein vertieftes Verständnis von ›recognition‹ aufweisen – eines, das Honneths Anerkennungsbegriff nahekommt. Solch ein Fundstück ist der im Journal *Organization*

Studies erschienene Artikel “Remembering as Forgetting: Organizational Commemoration as a Politics of Recognition” von Cutcher et. al. (2017). In dieser Studie untersuchen die Autorinnen die Mechanismen und Funktion organisationalen Erinnerns durch Artefakte und wie durch diese institutionalisierten Erinnerungsprozesse organisationale Machtverhältnisse geschaffen und reproduziert werden. ›recognition‹ wird dabei definiert als „Mechanismus, durch welchen Partizipation als sozial konstituiertes, intelligibles Subjekt bestätigt oder abgelehnt wird” (ebd.: 4, Übersetzung aus dem Engl. DS). Für die anstehende Transformation bedeutend ist nun die Betonung des Aspekts der Körperlichkeit und der räumlichen Präsenz. So heben die Autorinnen heraus, dass anerkennendes Verhalten eine körperliche als auch mentale Präsenz voraussetze. Diese verlaufe inter-korporeal und sei geprägt durch eine Offenheit für den anderen, ja für Andersartigkeit (ebd.: 1). Dieser Aspekt der Körperlichkeit im Akt der Anerkennung soll für die anstehende Transformation festgehalten werden.

Auch Melissa Tylers in *Human Relations* erschienenen Artikel, “Reassembling Difference? Rethinking Inclusion through/as Embodied Ethics” (2018) zeugt von einem vertieften und differenzierten Verständnis vom Anerkennungsbegriff, wobei anzumerken ist, dass Tyler in eben diskutierten Beitrag als Co-Autorin mitwirkte. Auch sie stellt Anerkennung als einen Mechanismus sozialer Teilhabe und Integration des Subjekts vor und schreibt dem Konzept einen ethischen Status zu, wenn sie von einer *verkörperten* Ethik der wechselseitigen Anerkennung spricht (“Embodied Ethics of Mutual Recognition”, ebd.: 16). Das lässt sich so verstehen, dass durch die Praxis der Anerkennung Ethik körperlich zum Vollzug kommt. Genauer definiert Tyler Anerkennung als eine kooperativ angelegte Praxis mit dialogischem Verlauf, dabei sei sie situiert in kulturellen und sozialen Kontexten (vgl. ebd.: 3). Als einzige der AutorInnen geht sie auf die Etymologie des Begriffs ein: “recognition means ›to know again, to acknowledge and to admit‹, implying a process of inclusion premised upon a recollection, a ›knowing again‹, of our basic connections to others, and of a sense of collective identification, or belonging” (ebd.: 4). Und schließlich schlüsselt die Autorin, an Jessica Benjamins psychoanalytischen Ansatz anknüpfend, anerkennende Handlungen auf als “to affirm, validate, acknowledge, know, accept, understand, empathize, take in, appreciate, see, identify with, find familiar, ... love” (ebd.: 5).

Ein relativ ausgeprägtes Verständnis des Begriffs weist auch der im Journal *Human Relations* erschienene Artikel “Recognition and the Moral Taint of Sexuality: Threat, Masculinity and Santa Claus” von Hancock (2016) auf. Der Autor untersucht darin, wie der Wunsch nach Anerkennung die Arbeit als Weihnachtsmann bestimmt. Insbesondere das Verlangen nach Liebe und sozialer Wertschätzung wird hier als starker motivationaler Faktor angegeben.

›Recognition‹ wird in diesem Artikel nun explizit mit dem Verweis auf Honneths Anerkennungstheorie, aber dennoch nur partiell definiert, und zwar dort, wo der Autor das Konzept mit Selbstwertschätzung (“self-esteem”) ins Verhältnis setzt: “self-esteem represents perhaps the most dynamic mode of recognition, in that: ›the experience of being socially self-esteemed is accompanied by a felt confidence that one’s achievements or abilities will be recognized as ›valuable‹ by other members of society‹.” Indem der Autor die Anerkennung des Individuums in einen gesellschaftlichen Horizont stellt, zeichnet er einen Zusammenhang von der individuellen zur gesellschaftlichen Ebene und spielt damit einer konzeptionellen Linie von Honneths Anerkennungsmodell zu. Er vertieft diese Linie noch, wenn er schreibt, Selbstwertschätzung rühre von der positiven Bezugnahme der Individuen auf ihre konkreten Fähigkeiten und Charakterzüge (vgl. ebd. 423), wobei die Bemühungen um Selbstwertschätzung die verletzlichste Komponente von ›recognition‹ repräsentiere, da sie stark von den Launen (“vagaries”) der öffentlichen Aufmerksamkeit abhängen. Auch käme bestimmten sozialen Gruppen eine stärkere Deutungshoheit zu und damit eine größere Möglichkeit, ihre Leistungen und Lebensformen als die wertvolleren darzustellen (vgl. ebd. 464). Dieser machttheoretische Aspekt weist über Honneths Anerkennungstheorie hinaus. Dass Honneth gerade diese Komponente vernachlässigt, ist eine häufig an sein Modell herangetragene Kritik (vgl. Bedorf 2010: 91; Allen 2014: 261). Insofern soll dieser Aspekt für die kritische Transformation festgehalten werden. Als definitorisch zentral lässt sich für Hancocks Text bezüglich des Anerkennungsbegriffs aber festhalten: ›recognition‹ ist die Erfahrung, dass die eigenen Leistungen oder Fähigkeiten von anderen Gesellschaftsmitgliedern als wertvoll angesehen werden. Dieses Verständnis kongruiert mit einer Linie von Honneths Anerkennungskonzeption und kann insofern als ein normatives Potenzial verstanden werden! Im nächsten Kapitel soll vertiefend auf diesen Punkt wie auf die anderen normativen Potenziale der anfangs dargelegten schwächeren Anerkennungsverständnisse eingegangen werden. Zunächst wird es aber um den Zielpunkt von Anerkennung gemäß der betriebswirtschaftlichen Literatur gehen.

2.1.2 Was ist der Zielpunkt von Anerkennung?

Für die Beantwortung dieser Frage wurde zunächst eine Liste mit den in der betriebswirtschaftlichen Literatur genannten Objekten der Anerkennung erstellt. Dabei wurden die Nennungen quantitativ erfasst. Zielpunkt von Anerkennung sind demnach:

Tabelle 2-3: Zielpunkte von Anerkennung, geordnet nach Anzahl der Nennungen (Quelle: eigene Darstellung)

Objekt der Anerkennung	Nennungen

Arbeit	11
Leistung	11
Potenzial	7
Person	7
Fähigkeiten	6
Wissen, Expertise, Kompetenzen	6
Performance	6
Erreichte Arbeitsziele	3
Verletzlichkeit	2
Person in ihrer Rolle	2
Rechtsperson	1
Gefühle	1
Bedürfnisse	1
Charakterzüge	1
Soziale Stellung	1
Kulturelle Differenz	1
Probleme einer Person	1
Gesamt	68

Die Objekte der Anerkennung wurden in den Texten wie aufgeführt bezeichnet (hier in eigener Übersetzung ins Deutsche). Viele Texte weisen Mehrfachnennungen auf, was die Anzahl der Gesamtnennungen von 68 bei 42 gesichteten Artikeln erklärt. Die Aufschlüsselung liefert uns einen differenzierten Eindruck von den Zielpunkten der Anerkennung. Darüber hinaus wäre es erhellend, die Stoßrichtungen der Foki auf Anerkennung zu erfassen. Denn durch die Bündelung der versprengten Listung wird ersichtlich, welche kategorialen Felder in der BWL Zielpunkt von Anerkennung sind. Dieser gebündelte Zugriff erleichtert es im nächsten Schritt, die anerkennungstheoretischen Funde ins Verhältnis zu Honneths Anerkennungsfoke zu setzen. Insofern werden zunächst die einzelnen Punkte gebündelt:

Tabelle 2-4: Markierung kategorial ähnlicher Objekte (Quelle: eigene Darstellung)

Objekt der Anerkennung	Nennungen
-------------------------------	------------------

Arbeit	11
Leistung	11

Ganze Person	7
Potenzial	7
Fähigkeiten	6
Wissen, Expertise, Kompetenzen	6
Performance	6
Erreichte Arbeitsziele	3
Person in beruflicher Rolle	2
Verletzlichkeit	2
Rechtsperson	1
Gefühle	1
Bedürfnisse	1
Charakterzüge	1
Soziale Stellung	1
Kulturelle Differenz	1
Probleme	1
Gesamt	68

In der Tabelle sind die sich kategorial ähnelnden Zielpunkte von Anerkennung jeweils farbgleich unterlegt. Die Aspekte der *Arbeit, Leistung, Fähigkeiten, Wissen, Expertise, Kompetenzen, Performance, Person in Berufsrolle* sowie *Potenzial* werden also zusammengeführt und verstanden als für den Arbeitskontext wertvolles, realisiertes Potenzial. Diese Nennungen sollen in dem Feld *Organisational wertvolle Leistung* vereint werden. Dem Typus *Potential* wird eine eigene Kategorie zugewiesen, da ein Potential nicht notwendigerweise realisiert wird, sondern als intra-personelle Kapazität verbleiben kann; anerkennungstheoretisch kommt es aber gerade darauf an, dieses Potenzial gemeinsam zur Realisierung zu bringen. Sodann werden *Verletzlichkeit* und *Gefühle* im Feld *affektive Empfindungen* zusammengeführt. Und schließlich bilden *Bedürfnisse, Charakterzüge* und *soziale Stellung* sowie *Probleme* und *kulturelle Differenz* das Feld *Weitere personale Aspekte*. Die aktualisierte Übersicht zu den Zielpunkten interpersoneller Anerkennung im Personalwesen sieht somit wie folgt aus:

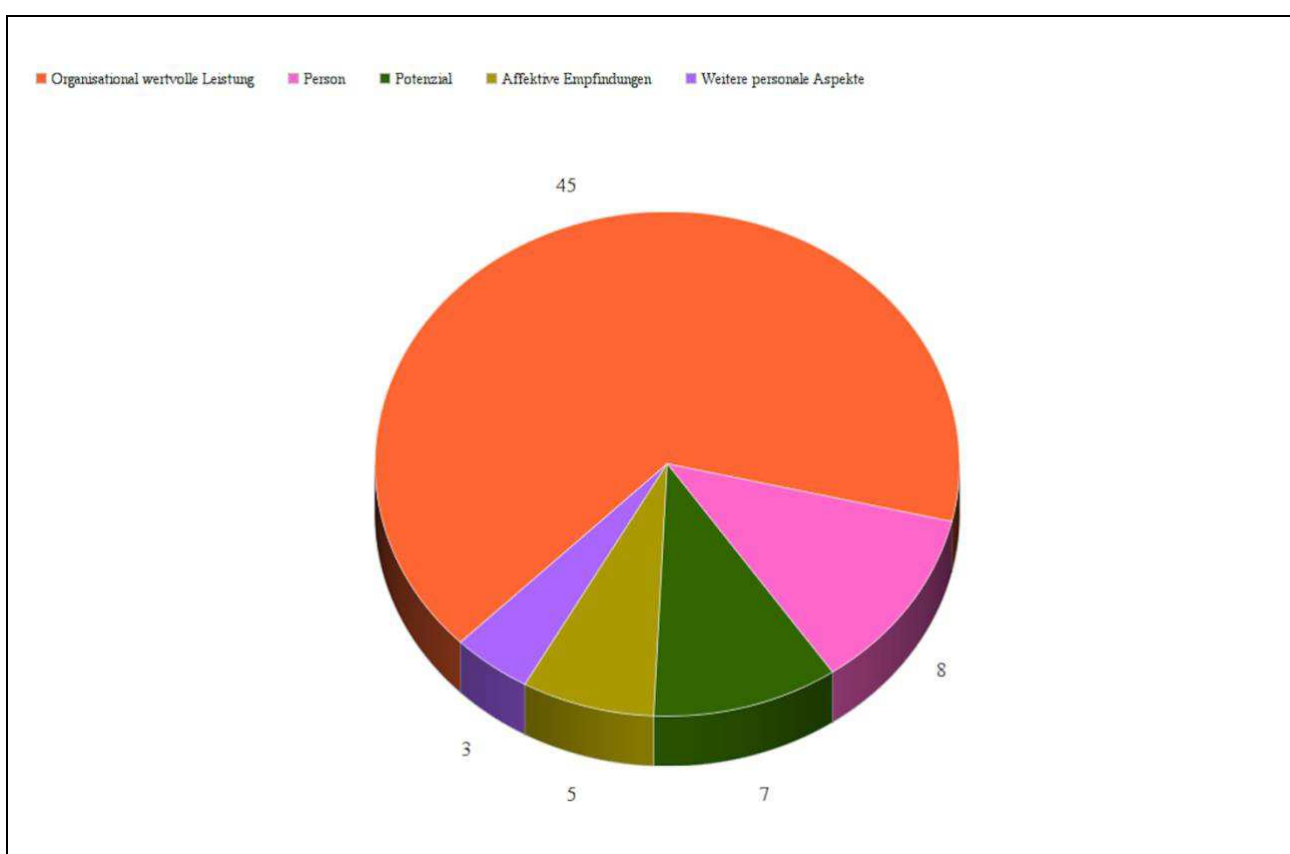


Abb. 2-3: Aktualisierte Übersicht der Objekte der Anerkennung (Quelle: eigene Darstellung)

Diese geraffte Darstellung verdeutlicht, dass Zielpunkt von Anerkennung in den analysierten betriebswirtschaftlichen Texten zuvörderst organisational wertvolle Leistung ist. Relativ häufig wird mit sieben Nennungen außerdem personales Potenzial aufgeführt. Des Weiteren wird als Objekt der Anerkennung die Person genannt – in fünf Fällen gesamthaft, in drei Fällen wird weiter differenziert in Person als Rechtsperson sowie in ihrer organisationalen Rolle. Schließlich bilden auch affektive Empfindungen Zielpunkt von Anerkennung. Eine weitere, letzte Bündelung dieser Gruppen führt zu einer wertvollen Einsicht. Nämlich sollen *Organisational wertvolle Leistung* und *Potenzial* zu der übergeordneten Kategorie *Arbeitsfokussierte Anerkennung* fusionieren und die Gruppen *Person*, *Affektive Empfindungen* und *Weitere personale Aspekte* werden in der Klasse *Personenfokussierte Anerkennung* zusammengeführt.

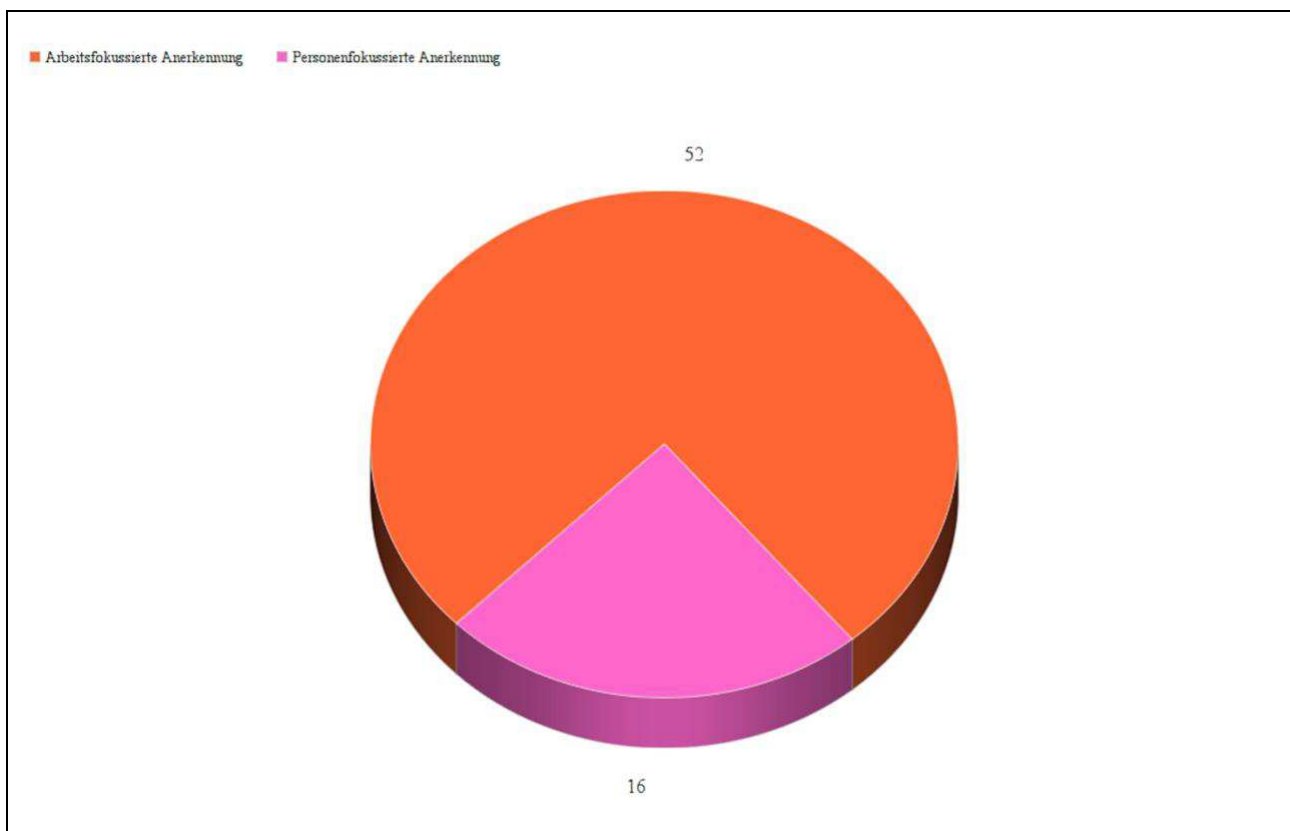


Abb. 2-4: Aktualisierte Übersicht der Objekte der Anerkennung (Quelle: eigene Darstellung)

Diese holzschnittartige Einteilung verdeutlicht einen wichtigen Punkt, der in Honneths anerkennungstheoretischer Sicht auf den Arbeitskontext anders liegt und der in dieser Forschungsarbeit hinterfragt werden soll. Nach Honneths ist Zielpunkt von Anerkennung auf zentraler Ebene im Arbeitskontext allein Leistung, wobei andere personale Aspekte unberücksichtigt bleiben. Unsere zusammenfassende Betrachtung zeigt aber, dass die Person bzw. personale Aspekte ebenfalls wichtige Zielpunkte von Anerkennung sind. Zwar überwiegt die arbeitsbezogene Anerkennung mit 52 versus 16 Nennungen, aber die personenbezogenen Anteile machen immerhin rund 25 Prozent aus, womit sie kaum ausgeblendet werden können. Diese Erkenntnis soll für Kapitel 3 festgehalten werden, wo Teile von Honneths Anerkennungsverständnis im Arbeitskontext kritisch diskutieren werden sollen.

Bleiben wir zunächst aber beim Anerkennungsverständnis der BWL. Nachdem die Zielpunkte von Anerkennung analysiert wurden, soll als nächstes erörtert werden, in welcher Weisen Anerkennung gezollt wird.

2.1.3 Formen und Strukturen von Anerkennung

Die Herausarbeitung der Formen, Institutionen und Praktiken von Anerkennung gemäß der betriebswirtschaftlichen Literatur bildet einen enorm wichtigen Teil der vorliegenden Untersuchung, bringt sie doch Andockstellen sowie normative Potenziale für die lebenspraktische Umsetzung des philosophischen Modells im erwerbswirtschaftlichen Kontext zutage. Zugleich mag sie über Honneths Ansatz hinausweisen und weitere Formen der Anerkennung zutage bringen.

Die Analyse des Materials ergibt: Acht der 42 Texte führen die monetär-materielle Form von Anerkennung auf, weitere materielle Formen wurden in sieben Fällen expliziert, beispielsweise Gutscheine (vgl. Bareket-Bojmel et al. 2017: 532), Verbesserung des Angestellten-Status, Versetzung zum Wunscharbeitsort (vgl. Haak-Saheem/Brewster 2017: 429), Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. De Gieter/Hofmans 2015: 201) oder die Gewährung einer höheren Entscheidungsfreiheit sowie eines breiteren Aufgabenspektrums (vgl. ebd.: 213). Die unmittelbare, zwischenmenschliche Form der Anerkennung wird in 34 Artikeln aufgeführt. Damit weist sie eine klare Dominanz gegenüber den anderen beiden Formen auf! Diese Erkenntnis ist für die vorliegende Untersuchung bedeutsam, denn sie bestätigt die Hypothese, dass die Form der direkten interpersonellen Anerkennung am Arbeitsplatz, anders als Honneth besagt, hoch relevant ist! Die Funde sind auch deshalb wertvoll, weil Honneth das normative Prinzip der Anerkennung bezüglich des Arbeitskontexts nur hinsichtlich der Meso- und Makroebene diskutiert, das individuelle Level aber unberücksichtigt lässt. Die in der Literatur der BWL aufgeführten Formen und Praktiken mögen zumindest ansatzweise Licht in diesen blinden Fleck von Honneths Theorie bringen. Wir wollen diese Funde nun im Sinne der normativen Rekonstruktion als lebensweltlich bestehende normative Potenziale ausdeuten, also als praktisch bestehende Ansätze, welche das Prinzip der Anerkennung partiell realisieren und dabei zugleich im Sinne des normativen Geltungsüberhangs auf das volle normative Prinzip verweisen.

Die Funde werden im Folgenden systematisch dargelegt, und zwar geordnet nach ihrer inhaltlichen Schnittmenge mit Honneths Anerkennungstheorem vor allem bezüglich der individuellen Ebene. Am Beginn steht also der Text, der in dieser Hinsicht die meisten Überschneidungen aufweist. Dies ist der Aufsatz von Edlinger (2015), der die Rolle von Employer Brand Managern, also von Führungskräften, die auf die Außendarstellung der Arbeitgebermarke spezialisiert sind, für die Gewinnung und Erhaltung von Mitarbeitenden diskutiert. Nach Edlinger (2015) lassen sich Anerkennungspraktiken durch *affirmative Handlungen* konkretisieren, wie der *Inklusion* des operativ agierenden Personals, auch, indem

die Protagonisten die Sprache der relevanten Akteure sprechen, also verbal auf andere eingehen (vgl. ebd.: 451). Diese Praktik der *verbalsprachlichen Adaption* birgt den für Honneths Konzept zentralen Aspekt der Reziprozität. Denn nach der von Edlinger beschriebenen Praxis empfängt der Sender Anerkennung, indem er sprachlich auf sein Gegenüber eingeht und der Empfänger erhält Anerkennung, indem er durch die adäquate Ansprache zur Realisierung eines Teils seines Potentials animiert wird. Dabei impliziert die adäquate Ansprache, dass der Sender sich zu einem gewissen Maß in sein Gegenüber hineinversetzt, ja, dass er erfasst, wie sein Gegenüber sprachlich zu erreichen ist und sein performatives Handeln darauf einstellt. Die Erfahrung von Anerkennung rührt in dieser Praktik also davon, das Gegenüber sprachlich zu erreichen. Das heißt, der Sender fühlt sich in dem Moment anerkannt, in dem sich auch der Empfänger anerkannt fühlt. Die von Edlinger beschriebene Praktik kommt Honneths Idee von Anerkennung auf individueller Ebene am nächsten, da die emphatische Haltung und Handlung einen zentralen Aspekt des Anerkennungstheorems, nämlich das konstruktiv-aufeinander-Eingehen, umfasst.

Den *dialogischen Verlauf* sowie das *interaktive Moment* betonen auch Shipton et al. (2017) in ihrem Artikel über die Möglichkeiten der Förderung von Innovation im organisationalen Kontext. Der dialogische Austausch könne sich auf informellem Weg oder durch gezieltes Management ergeben. Diese dynamische, wechselseitige Bewegung sehen die AutorInnen animiert durch die *Exposition des Subjekts in alternative Perspektiven*, welche den AkteurInnen die Möglichkeit eröffnen soll, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in möglichst neuen Arten und Weisen anzuwenden und zu erweitern. In dieser beispielhaften Handlungsstruktur finden wir aus der Idee des referenziellen Anerkennungstheorems die Aspekte der Perspektivübernahme als auch der persönlichen Weiterentwicklung. Darüber hinaus führen die AutorInnen als anerkennende Handlungen das Erkennen und Belohnen von Ideen der Mitarbeitenden auf sowie Ermutigungen durch HRM-Praktiken, die signalisieren, dass Innovation wichtig ist und wertgeschätzt wird (vgl. ebd.: 255). Solche Praktiken werden konkretisiert als (1) die individuellen Mitarbeitenden und das Team *in der Positionierung ihrer Ideen zu unterstützen*, also die Ideen zugänglich zu machen und zu präsentieren (vgl. ebd.: 254) sowie (2) durch die Schaffung einer Umgebung, die risikohaftes und *experimentierfreudiges Handeln* unterstützt und die MitarbeiterInnen zu *Kollaborationen* und dem *Teilen von Wissen* ermutigt (vgl. ebd.). Diese Punkte, die auf eine *Offenheit* und auf eine *wohlwollende wie kooperative Einstellung* verweisen, können wir ebenfalls als dem philosophischen Konzept zuspieldende Praktiken bzw. Haltungen herausheben.

Den Punkt des *positiven Feedbacks für erbrachte Leistungen* in direkten interpersonellem Anerkennungsverhältnissen fokussiert auch Ekman (2013). Sie spezifiziert ihn insofern, als dieses Feedback von Personen kommen müsse, die im entsprechenden Bereich kompetent sind und die somit etwas von der Tätigkeit verstehen. Nur solches Feedback bedeute echte Anerkennung für den Empfänger (vgl. ebd.: 1883). Ekman akzentuiert in diesem Verhältnis die verbalsprachliche Form von Feedback. Insofern soll *verbalsprachlich vollzogene Anerkennung von entsprechend kompetenten Personen* ebenfalls als eine der Honnethschen Idee zuspzielende Anerkennungspraktik festgehalten werden.

Einen Akzent auf die affektive Ebene im Miteinander setzen indes Keevers und Sykes (2016) in ihrer Untersuchung einer öffentlichen Organisation daraufhin, wie Mitglieder dieser Organisation durch gewisse soziale Praktiken affektive Beziehungen hin zu Zugehörigkeit, Partizipation und Anerkennung choreografieren. Die *Orchestrierung von affektiven Verhältnissen* seitens Organisation kann hier also als eine Praktik der Anerkennung herausgestellt werden. Die AutorInnen ziehen auch eine Verbindung zum Wert der Gerechtigkeit, wenn sie schreiben, es sollten möglichst solche affektiven Beziehungen befördert werden, die, zumindest lokal, soziale Gerechtigkeit realisierten. Die Idee der *Realisierung von sozialer Gerechtigkeit* durch die Beförderung von Anerkennungsverhältnissen findet sich auch in Honneths Anerkennungskonzept, womit wir einen weiteren, potenziellen Anknüpfungspunkt aufgedeckt hätten. Allerdings bleibt er schwammig, da im Text dieser große und deutungsoffene Begriff der Gerechtigkeit nicht weiter bestimmt wird. Dass die AutorInnen mit der Betonung der *affektiven Verhältnisse* auf der *individuellen Ebene* ansetzen, ist wiederum wertvoll für das vorliegende Vorhaben, da diese Ebene im philosophischen Modell unterbelichtet ist. Dieses Potenzial soll also für die anstehende kritische Transformation festgehalten werden.

Bareket-Bojmel et al. (2017) nennen, wie der zuvor besprochene Ansatz von Ekman, ebenfalls *verbalsprachliche* Belohnung als entscheidenden Teil eines Anerkennungsprogramms (vgl. ebd.: 535). Dabei sprechen die Autoren der Norm der *Reziprozität* eine große Bedeutung zu, definieren diese aber nicht weiter. Jedoch statuieren sie, dass bei nicht-monetären Anreizen eine höhere Reziprozität erkennbar sei, was sie wiederum als Hinweis darauf deuten, dass Angestellte das *direkte personelle Feedback* höher schätzten als das indirekte *monetäre* (vgl. ebd.: 539). Der Punkt der Betonung der direkten zwischenmenschlichen Form der Anerkennung gegenüber der materiellen ist für unser Vorhaben besonders wertvoll. Denn Honneths starker Fokus auf die materielle Form von Anerkennung im Arbeitskontext soll wir im nächsten Schritt ja systematisch hinterfragt und

neu tariert werden. Als soliden Verbindungspunkt zur weiteren Verknüpfung des betriebswirtschaftlichen Konzeptes mit dem philosophischen soll indes die Norm der Reziprozität festgehalten werden.

Etwas einseitiger heben Andreeva et al. (2017) als auch Trullen et al. (2016) die Praxis des Herausstellens guter Leistung hervor. Weisen Andreeva et al. allgemein auf die Bedeutung von *öffentlicher Anerkennung* ("public recognition") hin, spezifizieren Trullen et al., dass die Leistung *vor Angestellten und anderen Managern anerkannt* werden sollte (vgl. Trullen et al. 2016: 459). Huang et al. (2015: 59) führen indes beide Ideen zusammen: Führungskräfte sollten die Leistungen von Mitarbeitenden *proaktiv und öffentlich anerkennen*. In den dargestellten Punkten verläuft die Würdigung allerdings nur in eine Richtung – von der Chefin zum Mitarbeitenden. Wir können die Praxis des öffentlichen Heraushebens guter Leistung indes als normatives Potential herausheben und weitergehend in Kapitel 3 diskutieren, wie durch die aktivere Einbeziehung der anderen Seite ein reziprok verlaufendes Anerkennungsverhältnis aussehen könnte.

Einen recht ungewöhnlichen Forschungskontext eröffnet Hancock (2016), der in seinem Artikel untersucht, wie das Verlangen nach Anerkennung die Arbeit als Weihnachtsmann bestimmt. Er verfolgt die These, dass insbesondere der Wunsch nach Liebe und sozialer Wertschätzung die treibende Kraft für die Ausübung dieser Tätigkeit bilde. Als anerkennende Einstellungen bzw. Praktiken werden hier eine *Offenheit des Protagonisten* sowie *Respekt* gegenüber den Kindern beschrieben, konkret würden sie als *Menschen mit eigenem Willen und Interessen* wahr- und insofern als Personen ernstgenommen. Darüber hinaus wird *eine ungeteilte Aufmerksamkeit* für das gegenüber genannt. Die Kinder schenken dem Weihnachtsmann indes Vertrauen und Glaube in dem Maße, wie sie es möglicherweise nicht einem "gewöhnlichen" Erwachsenen entgegenbringen würden (vgl. Hancock 2016: 471). Auch könne das Kind der Figur des Weihnachtsmanns Dinge erzählen, ohne Ablehnung oder eine Verurteilung fürchten zu müssen. Diese *erwartungslose und liebevolle Haltung*, die der Autor mit dem frühen Honneth als Modus der Anerkennung fasst (vgl. Hancock 2016: 473), unterstütze die Entwicklung eines gesunden Selbstvertrauens. Auf den ersten Blick mögen diese Praktiken dem philosophischen Bezugsmodell enorm zuspiesen. Sich Menschen offen und vorurteilsfrei zuzuwenden, sie ernst zu nehmen und als eigenständig zu betrachten, dabei umfassendes Vertrauen zu genießen – diese Haltungen und Praktiken mögen wichtige Komponenten eines Anerkennungsverhältnisses sein. Der Haken in der von Hancock skizzierten Konstellation ist bloß, dass hier auf Seiten des Arbeitenden dieser gerade *nicht* gesehen wird, sondern es wird eine enorm aufgeladene Figur, nämlich der Weihnachtsmann,

in ihm gesehen, welche es der Person ermöglicht intensive Zugänge zu den Kindern zu erhalten. Sicher bedarf es seitens des darstellenden Weihnachtsmannes immer noch große Fähigkeiten, entsprechend mit den Kindern umzugehen, aber den umfassenden Zutritt würde dieselbe Person höchstwahrscheinlich nicht erhalten, wenn sie den Kindern nicht in der Figur des Weihnachtsmannes begegnete. Es mag insofern auch nicht unkritisch sein, den Weihnachtsmann mit skizzierter Erwartung an die Kinder nach Vertrauen und Zugang zu spielen, als das Hineinschlüpfen in die Figur als Mittel genutzt werden könnte, um eine überwältigende emotionale Rückmeldungen zu erhalten. Insofern sollen aus dieser Darstellung für die bevorstehende Transformation nur zwei allgemeine Punkte aufgenommen werden, nämlich erstens, die Haltung der *Offenheit* und *Präsenz* gegenüber dem Interaktionspartner sowie zweitens, das Gegenüber als *selbstbestimmte Person ernst zu nehmen*.

Ebenfalls auf den ersten Blick zuträglich, auf den zweiten Blick aber nicht unkritisch, erscheinen die Ausführungen von De Gieter und Hofmans (2015). Die AutorInnen kategorisieren die dargelegte Praxis der Anerkennung als eine psychologische Form von Belohnung ("reward"), genauer, als positiv evaluierte Ergebnisse ("positively evaluated outcomes") eines Austauschverhältnisses zwischen einem Angestellten und seinem Supervisor, Kollegen oder Kunden (vgl. ebd.: 201). Statt monetärer Anerkennung empfehlen sie den Organisationen, sie mögen ihren Mitarbeitenden Arbeitsmittel bereitstellen, die ihnen das Gefühl geben, sie seien kompetent. Dieses Signal könne beispielsweise durch die *Erweiterung des autonomen Handlungsspielraums* vermittelt werden. Dieser Fund von De Gieter und Hofmans bildet den Schluss der vorliegenden, nach Relevanz geordneten Listung von normativen Potenzialen anerkennender Praktiken, da er zwar praktische Ansätze aufweist, die sich anerkennungstheoretisch deuten und andocken lassen. Problematisch ist aber der von den Autoren verfolgte ökonomistische¹⁴ Zugriff, der dort deutlich zutage tritt, wo sie Verhältnisse zwischen MitarbeiterInnen allein als ökonomische Austauschverhältnisse fassen, in denen Mitarbeitende für zuträgliches Verhalten eine *Belohnung* ("reward") (ebd.) erhalten. Zudem entspricht die Praktik, den MitarbeiterInnen zu suggerieren(!), sie seien kompetent, weniger dem auf authentischem Miteinander bauenden Anerkennungskonzept. Es geht philosophischen Ansatz weniger darum, durch einen manipulativen Zugriff dem Mitarbeitendem eine möglichst hohe Leistung abzurufen, als um eine kooperative und

¹⁴ »Ökonomistisch« meint eine Überbetonung ökonomischer Faktoren, wie dem Prinzip der Zweckrationalität, der paradigmatischen Annahme der knappen Güter und des Prinzips der individuellen Nutzenmaximierung.

beiderseitig zuträgliche Entfaltung von individuellen Leistungspotenzialen mit dem Anliegen der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels, welches dem gesellschaftlichen Wertehorizont zuspielt.

Bis zu diesem Punkt wurden die in der betriebswirtschaftlichen Literatur genannten Praktiken isoliert von der ihr zugesprochenen Funktion analysiert. Diese in der Literatur vollzogene funktionale Zuschreibung der Anerkennungspraxis soll im nächsten Schritt analysiert werden.

2.1.4 Funktion von Anerkennung

Die Frage nach der Funktion von Anerkennung ist zugleich die Frage nach dem *Warum*. *Warum* sollte man sich gegenüber den Mitarbeitern oder dem Vorgesetzten und auch seinen KollegInnen anerkennend verhalten? Wie diese Frage aus betriebswirtschaftlicher Sicht beantwortet wird, ist deshalb hoch relevant, da hier eine ethische Einstellung offengelegt werden kann. Diese Offenlegung verweist letztlich auf die Werte, die hinter einer Praxis oder auch hinter einer Theorie stehen. Welche Funktion wird Anerkennung also gemäß des Literaturkorpus' der BWL zugesprochen? Im Fokus wird zunächst die Funktion von Anerkennung aus organisationaler Sicht stehen.

2.1.4.1 Funktion von Anerkennung auf organisationaler Ebene

24 der 42 Artikel weisen eine funktionale Verortung für die organisationale Ebene auf. Dabei lassen sich prinzipiell drei funktionale Pole ausmachen: erstens, ein instrumenteller Blick, zweitens, ein nicht-instrumenteller Blick und drittens, eine generell kritische Sichtweise auf Anerkennung als normative Praxis. Die instrumentelle Sichtweise dominiert dabei deutlich – sie wird in 17 der 24 Artikeln bezogen. Instrumentell heißt, Anerkennung wird (letztlich) als *Steuerungsinstrument* der Mitarbeitenden für die Erreichung organisationaler Zwecke stark gemacht. So wird sie als Mittel vorgestellt, um *individuelles Verhalten in Übereinstimmung mit organisationalen Zielen* zu bringen. Dabei lässt sich dieses Ziel anhand der Texte allgemein bestimmen als *organisationaler Erfolg*. Anerkennung zu zollen wird in diesem Kontext als zielführend angesehen, da sie die *Arbeitsmotivation steigere* (vgl. Wihler et al. 2017; Bareket-Bojmel et al. 2017; Agarwal/Farndale 2017; Alfes et al. 2016; Andreeva et al. 2017; Trullen et al. 2016), Mitarbeitende zu *organisational zuträglicher Leistungssteigerung* animiere, ja ihre *Arbeitseffizienz* und *Produktivität* erhöhe (vgl. Bareket-Bojmel et al. 2017). Außerdem führe Anerkennung zu einer *besseren Performance* (vgl. ebd.; Hancock 2016), zu *Innovationen* (Alfes et al. 2016; Andreeva et al. 2017; Shipton et al. 2017) oder auch zu

“Innovation Performance” (Alfes et al. 2016; De Gieter/Hofmans 2015) und *Kreativität* (vgl. Agarwal/Farndale 2017). Eine instrumentell-ökonomistische Perspektive beziehen Bareket-Bojmel et al. (2017), wenn sie das Wissen und die Produktivität von MitarbeiterInnen als das größte Kapital einer Organisation bezeichnen (“the most valuable assets of organizations”, 549). Allerdings muten die Ausführungen der AutorInnen, die verbale Form von Anerkennung steigere die *intrinsische Motivation* (vgl. ebd.: 538), paradox an, da eine „intrinsische“ per Definition nicht eine von aussen animierte, sondern von Innen rührende Motivation ist. Instrumentell setzen in diesem Zusammenhang auch Agarwal und Farndale (2017) an, wenn sie schreiben, dass Anerkennung zu *affektiver Bindung* (“affective commitment”, ebd.: 19) führe, welche wiederum die Bereitschaft und Motivation erhöhe, erhebliche *Anstrengungen für die Organisation* zu unternehmen, zudem *wünschenswertes Verhalten* und Einstellungen der Mitarbeitenden *stimuliere* und ungünstiges Verhalten, wie *Abwesenheit oder Kündigung, verhindere* (vgl. ebd.: 20). Umgekehrt wird Anerkennung in vielen Aufsätzen als ein erfolgreiches *Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -Bindung* stark gemacht (vgl. Bareket-Bojmel et al. 2017; Nelissen et al. 2017; De Gieter/Hofmans 2015; Hesselgreaves/Scholarios 2014), die besonders in der unternehmerisch herausfordernden und von De Gieter und Hoffmans in drastische Worte gefassten Lage des “war of talents” (De Gieter/Hofmans 2015: 201) wichtig sei. In Fällen von Überqualifikation, die bei den Mitarbeitenden leicht zu Unzufriedenheit und Kündigungstendenzen führen können, reduziere Anerkennung außerdem die negativen Effekte, wie illoyale Tendenzen (vgl. Hesselgreaves/Scholarios 2014; Alfes et al. 2016). Es ist leicht zu erkennen, dass Anerkennung in dieser Perspektive als Instrument für eine fein justierte Kontrolle und Steuerung von Mitarbeitenden angesehen wird. Wichtig ist in dieser Analyse nun in Anlehnung an Honneths Ansatz, den intra-organisationalen Bezug zu öffnen hin zur Makroebene und zu fragen: Werden die Organisationen bzw. organisationalen Ziele weitergehend gesellschaftlich eingebettet? In anderen Worten, wenn Anerkennung als Mittel zum Zweck für die Steigerung des organisationalen Erfolgs stark gemacht wird, wird dieses Ziel in einen größeren Zusammenhang gestellt? Um diese Frage zu beantworten, wurde bei der Sichtung der Artikel in der dokumentarischen Excel-Tabelle ein weiteres Analysefeld namens *Gesellschaftlicher Sinnhorizont* aufgemacht. Die Antwort fiel bei genannten Artikeln durchweg negativ aus. Insofern kommen wir zu dem Ergebnis: In den analysierten Artikeln gilt der organisationale Erfolg als Zweck. Insgesamt wird Anerkennung von Organisationen also als *Instrument zur Beförderung von organisational zuträglicher Leistung* angesehen, ohne dass ein weiterer Sinnhorizont geöffnet wird oder die organisationalen Zwecke benannt werden. Herauszustellen ist abschließend noch, dass die diskutierten Artikel aus nur zwei

(von sechs untersuchten) Fachzeitschriften stammen, und zwar aus dem *Journal of Management* sowie dem *Human Resource Management Journal (HRMJ)*. Es kann also davon ausgegangen werden, dass diese Zeitschriften eher Orte für derart instrumentell angelegte Debatten um den Anerkennungsbegriff bilden. Dass über die Hälfte aller aufgefundenen Artikel überhaupt aus dem *HRMJ* stammen und dieses Journal somit die betriebswirtschaftliche Debatte um diesen Begriff bestimmt, bestätigt aber die Hypothese, dass die Perspektive der BWL auf das Anerkennungskonzept grundsätzlich zum Instrumentellen tendiert.

Neben diesen instrumentell ausgerichteten Artikeln finden sich in der BWL-Literatur aber auch Texte, die diesen manipulativen Zugriff durchbrechen oder das Anerkennungstheorem als normativen Bezugspunkt sogar kritisch hinterfragen. Diese Artikel versammeln sich ebenfalls in ein, zwei Fachzeitschriften, wobei es sich hierbei insgesamt um vier Fundstücke handelt. Sie stammen aus den Zeitschriften *Organization Studies* und *Human Relations*. So diskutiert der im *Human Relations Journal* erschienene Beitrag “Reassembling Difference? Rethinking Inclusion Through/as Embodied Ethics” von Tyler (2018) das Konzept der Inklusion als ökonomistisch und instrumentell und stellt ihm einen anerkennungstheoretischen Zugang als positives Pendant gegenüber. Dabei sieht die Autorin Anerkennung kategorial als eine verkörperte, interpersonal ausgerichtete relationale Ethik, die die menschliche Vulnerabilität berücksichtige. Tyler betont somit die Dimension der Leiblichkeit und hebt hierin weiter den Aspekt der Verletzlichkeit heraus. In der wechselseitigen Anerkennung dieser unserer interkorporalen Vulnerabilität und der Differenz sieht die Autorin das Potenzial, an der normativen Ordnung von Organisationen zu rütteln (vgl. ebd.: 17) – eine Ordnung, die, auch wenn sie im Sinne von Inklusion und Diversität integrativ vorgeht, keinen Raum lasse für Unterschiede und Abweichungen von der Norm und welche Inklusion ökonomistisch als organisationales Gut verstehe. So kritisiert die Autorin, dass Inklusion als ein Instrument gesehen würde, um Differenz zu kontrollieren, zu nivellieren und in dieser Weise letztlich die gegebene Ordnung zu konsolidieren (vgl. ebd.: 10). Tyler tritt hingegen für Verhältnisse der reziproken Anerkennung ein, die das Bedürfnis nach wechselseitiger Bestätigung angemessen aufnehmen und die fundamentale zwischenmenschliche Verbindung betonen. Dabei sieht sie Anerkennung als Basis für das organisationale Leben und Zusammenarbeiten (vgl. ebd.: 16). Was die Ausgangsfrage nach der in den Texten zugesprochenen organisationalen Funktion von Anerkennung betrifft, lässt sich diese mit Tyler als eine *anspruchsvolle und offene Form einer nicht-instrumentell ausgerichteten Inklusion* bestimmen. Diesen inklusiven Aspekt betonen auch Cutcher et al. (2017) in ihrem Beitrag, wobei es sich bei einer der Co-Autorinnen um die Verfasserin des

eben diskutierten Artikels handelt. Die Autorinnen untersuchen in origineller Weise die Funktion und Mechanismen institutionalisierten Erinnerns über Artefakte und wie in diesem Prozess organisationale Machtverhältnisse geschaffen und reproduziert werden. Konkret analysieren sie auf empirischer Basis die Funktion von Gemälden wichtiger organisationaler Persönlichkeiten, die in den allgemein zugänglichen Räumlichkeiten des Unternehmens, wie der Eingangshalle, dem Korridor oder den Treppenaufgängen angebracht sind. Diese Gemälde deuten die Autorinnen als Repräsentanten einer symbolischen Ordnung, die organisationale Werte und hierarchische Strukturen abbilde und einen normativen Bezugspunkt für die Inklusion oder auch den Ausschluss von Mitarbeitenden bilde. Die Gemälde schafften auch in zeitlicher Hinsicht eine Werte-Kontinuität, indem sie Vergangenheit und Zukunft verbänden: sie zeigten, dass die Werte, für die einstige Unternehmensrepräsentanten stehen, von andauernder Gültigkeit seien. Dabei fungierten die Portraits als individueller Spiegel: der Betrachter sehe in der abgebildeten Person gewisse Werte und messe sich selbst an ihnen. Die Porträts bildeten somit auch die Bedingungen gegenwärtiger Zugehörigkeit ab und gestalteten die Konturen für die zukünftige Identifikation (vgl. ebd.: 5). Sie materialisierten, wer und was wertvoll sei und somit Anerkennung verdiene (vgl. ebd.: 6). Die Autorinnen reflektieren vor diesem Hintergrund die organisationale Funktion von Anerkennung durchaus kritisch, besonders in Bezug auf die Reproduktion von Machtstrukturen. Nichtsdestotrotz sehen sie mit dem Konzept ein erhebliches inklusives Potential verbunden, und so setzen sie dem nivellierenden sowie hegemonialen Ansatz der Gemälde-orientierten Ko-Memoration ein Modell von *aufrechtiger Inklusion* entgegen. Als dessen Fundament stellen sie eine anerkennungs-basierte Ethik organisationalen Erinnerns vor, welche von einer Offenheit gegenüber Andersartigkeit geprägt sei (vgl. ebd.: 1). Dabei wird Anerkennung als Mechanismus vorgestellt, durch welchen *Partizipation* des auf Sozialität angewiesenen Subjekts geschaffen werde, ja, durch welchen ein Subjekt angenommen oder abgewiesen werde (vgl. ebd.: 4). Sie stellen der Praxis des Gedenkens qua Gemälden nun ein alternatives Modell gegenüber, nämlich das eines öffentlichen Skulpturengartens, der unter anderem eine Reihe von Objekten aus der Queer-Kultur umfasst. Die Skulpturen von teils labiler Materialität verkörperten, im Gegensatz zu den Konstanz repräsentierenden Gemälden Flüchtigkeit, Verletzlichkeit sowie Anerkennung auch des radikal und negierten anderen (vgl. ebd.: 17–19). Dabei setzen die Autorinnen das Bedürfnis nach *Zugehörigkeit* gleich mit dem grundlegenden Bedürfnis nach Anerkennung (vgl. ebd.: 9).

Um auf die Ausgangsfrage dieses Abschnitts nach der organisationalen Funktion von Anerkennung zurückzukommen, wird diese in vorliegendem Fall als eine anspruchsvolle Art

der Inklusion bestimmt, welche Raum für Differenz lässt und die Eigenschaften des anderen nicht nur wahrnimmt, sondern auch positiv beantwortet.

Abschließend soll der ebenfalls die instrumentelle Perspektive durchbrechende Aufsatz von Keevers und Sykes (2016) auf die funktionale Zuschreibung von Anerkennung untersucht werden. Die AutorInnen beschreiben, um dies in Erinnerung zu rufen, wie in einer Non-Profit Organisation affektive Beziehungen choreographiert werden, die einen Sinn für Zugehörigkeit, Partizipation, Anerkennung und Respekt zwischen den Personen schaffen und letztlich soziale Gerechtigkeit erwirken. Der Begriff der Anerkennung fällt im Artikel immer wieder, wird aber weder zentral positioniert noch weiter definiert. Ihm wird aber mit anderen ähnlich gelagerten Praktiken und Einstellungen die Schlagkraft zugesprochen, die *Grenzen der Differenz sowie Abhängigkeiten und Ungleichheit zu durchbrechen* und eine Plattform der *Solidarität* und des *Verständnisses für Unterschiede* zu schaffen (vgl. ebd.: 1643). Insgesamt lässt sich die hier gezeichnete organisationale Funktion von Anerkennung mit *sozialer Integration* sowie der Stiftung organisationaler und darüber hinaus auch sozialer *Gerechtigkeit* bestimmen.

Aus den zuletzt diskutierten drei Artikeln sollen für die kritische Transformation folgende normative Anknüpfungspunkte hin zum philosophischen Modell festgehalten werden:

1. Anerkennung ist eine anspruchsvolle und nicht-instrumentelle Praxis der Inklusion und Partizipation, die von einer Offenheit für Andersartigkeit geprägt ist.
2. Zwischen der Praxis der Anerkennung und der Verwirklichung von Solidarität und Gerechtigkeit besteht ein positiver Zusammenhang.

Folgende Anregungen zur Modifizierung des philosophischen Modells sollen aufgenommen werden:

3. Das Moment der Dynamik und Flüchtigkeit von symbolischen Ordnungen.
4. Der hermeneutische Aspekt von Anerkennung als körperlich vollzogene Ethik.

Wo von den genannten, grundsätzlich die instrumentelle Sicht auf Anerkennung durchbrechenden Artikeln ein Text ansatzweise ein kritisches Licht auf das Anerkennungsparadigma wirft, diskutieren zwei der 42 Artikel das Paradigma äußerst kritisch. Beide Aufsätze stammen aus der Zeitschrift *Human Relations*. So kritisiert Kenny (2018) das Anerkennungstheorem anhand der Figur des Whistleblowers. An Judith Butlers anerkennungstheoretische Position anknüpfend argumentiert die Autorin, dass hochwirksame Normen der Artikulation die Positionen von Subjekten regulieren und letztlich Whistleblower stoppen können oder sie in ambivalente Verhandlungen mit sich selbst und anderen zwingen

(vgl. ebd.: 1025). Anerkennung wird hier zuvörderst als Machtmechanismus angesehen, wobei die Autorinnen durchaus zugestehen, dass gewisse, immer auch machtgeprägte Strukturen für Kommunikation notwendig seien und das Subjekt sich überhaupt erst durch sie konstituieren könne (vgl. ebd.: 1027). Die Funktion, die die Autorin Anerkennung in diesem Kontext zuspricht, erscheint entsprechend ambivalent: Anerkennung schaffe organisational notwendige Handlungskanäle, aber auch missbrauchsanfällige Machtstrukturen. Eine eindeutig negative Perspektive bezieht indes Ekman (2013) in ihrer empirischen Untersuchung eines Unternehmens im Bereich der kreativen Wissensarbeit. Im Mittelpunkt steht die Vorstellung vom grenzenlosen Potential, die unter den Mitarbeitenden der untersuchten Organisation herrsche. Ekman sieht wechselseitige Anerkennung nun als Treiber dieser vermessenen Selbsteinschätzung. So vermieden Führungskräfte und Angestellte die konkrete Zuweisung von Verantwortung und bevorzugten dagegen intensive wechselseitige Anerkennung (vgl. ebd.: 1159). Diese Vagheit unterstütze die Fantasien vom grenzenlosen Potenzial. Dieses funktionale Moment kongruiert augenscheinlich nicht mit der funktionalen Bestimmung von Anerkennung im philosophischen Konzept. In der Tat scheint die Autorin eine bestimmte Auffassung von Anerkennung zu vertreten, die wenig Überschneidungen mit dem Bezugsmodell aufweist. Dieser Typ, den die Autorin „fantasmatische Anerkennung“ („Fantasmatic Recognition“, ebd.: 1171) nennt, verweist auf die Bestätigung des Anderen als Subjekt mit infinitem Potenzial. Allerdings wird hier der andere gar nicht wirklich gesehen, sondern es wird über sein (und das eigene) Potenzial *fantasiert*. Die Wahrnehmung des anderen und des selbst scheint hier von einer Projektion geprägt zu sein. Anerkennung scheint hier als ein Mechanismus zur Aufrechterhaltung der Vorstellung über die Großartigkeit des selbst und des anderen angesichts eines vermeintlich unendlichen Potenzials zu fungieren. Normative Potentiale oder Anknüpfungspunkte zum philosophischen Konzept lassen sich hier, ähnlich wie in dem Aufsatz von Kenny (2018), nicht finden – denn es liegt ein Verständnis von Anerkennung vor, das sich kaum mit Honneths’ vereinbaren lässt. Aus Kennys Darstellungen soll indes noch das dialektische Moment der Anerkennungsstrukturen aus Handlungsermöglichung bei gleichzeitiger Machtprägung für die weitere Diskussion festgehalten werden.

Abschließend lässt hinsichtlich der funktionalen Bestimmung von Anerkennung gemäß der betriebswirtschaftlichen Literatur sagen, dass die instrumentelle Perspektive dominiert. Anerkennung wird zuvörderst, in 10 der 17 vorliegenden Artikeln, als Steuerungsinstrument des Verhaltens von Mitarbeitenden hin zur Erfüllung organisationaler Zwecke stark gemacht. Ein weitergehender gesellschaftlicher Bezugshorizont wird dabei nicht eröffnet. Nur vier der 17 Artikel durchbrechen diese Perspektive und diskutieren die instrumentelle Sicht auf

Anerkennung oder das Anerkennungstheorem selbst kritisch. Nachdem die organisationale Funktion von Anerkennung gemäß der BWL-Literatur erhellt wurde, soll der Blick eine Ebene tiefer auf die anerkennungstheoretische Funktion auf *individuellem Level* gehen. Hier sind überraschende Spannungen zur organisationalen Ebene zu erwarten.

2.1.4.2 Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene

Die Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene wird in 16 der 42 Artikeln direkt oder indirekt thematisiert. Dabei wird sie in sieben Fällen als *Identitätsentwicklung* bestimmt (vgl. Ekman 2013; Tweedie/Holley 2016; Kenny 2018; Hancock 2016; Pritchard/Fear 2015; Nelson/Irvin 2014), worunter auch die Nennungen der Selbstentwicklung, der Förderung von Selbstbewusstsein (vgl. Hancock 2016; Tweedie/Holley 2016), der Steigerung des Selbstwerts (vgl. Liu 2017) oder des Selbst-Respekts (Hancock 2016) gefasst werden sollen.

Ebenfalls sieben AutorInnen bestimmen *Inklusion* als Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene. So heben Cutcher et al. (2017), Tweedie und Holley (2016), Keevers und Sykes (2016), Venkataramani et al. (2016) und Liu (2017) das integrierende Moment von Anerkennung positiv heraus. Interessant ist dabei, dass bis auf Venkataramani in allen Texten ein weitergehender Bezugshorizont aufgemacht wird. Diese Perspektive durchbricht den organisationalen Bezugsrahmen und erweitert ihn Richtung Makro-Ebene. Diese Öffnung vollführen Cutcher et al. (2017), wenn sie einen kritischen Blick auf die inner-organisationale Praxis des gemeinsamen Erinnerns qua Gemälde werfen und die Perspektive durch den Verweis auf einen öffentlichen Garten weiten – einen Garten, dessen symbolische Ordnungen sie in einen gesellschaftsübergreifenden Kontext setzen und dem sie Raum für normabweichende Positionen zusprechen; den Blickwinkel hin zur Makroebene öffnen zudem Tweedie und Holly (2016), wobei sie die neoklassische Sicht herausfordern, dass ArbeiterInnen im Niedriglohnsektor – es geht hier konkret um Reinigungskräfte in einer öffentlichen Schule – Arbeit vermieden. Die AutorInnen zeigen, dass die Reinigungskräfte nicht nur aus monetären Motiven heraus arbeiten, sondern eigenmotiviert anstreben qualitativ hochwertige Arbeit zu erbringen, da sie sich mit der breiteren Gemeinschaft, für die sie die Arbeit leisten, identifizierten und die Anerkennung von dieser Gemeinschaft schätzten. Die AutorInnen beziehen sich in dieser Diskussion gar positiv auf Honneths anerkennungstheoretische Position der sozialen Integration durch gesellschaftszuträgliche Arbeit (vgl. ebd. 1878ff.). Auch Keevers und Sykes (2016) öffnen das intra-organisationale Sichtfeld von einer Non-Profit-Organisation, innerhalb derer Inklusion durch gemeinsames Kochen, geteilte Mahlzeiten und Musik gestiftet wird, hin zu einem gesellschaftlichen

Bezugsrahmen. Und Liu (2017) setzt von Beginn an den gesellschaftlichen Horizont als Orientierungsfeld der inklusionsorientierten Individuen, wenn sie zeigt, wie Chinesischstämmige AustralierInnen sich im beruflichen Kontext orientalisieren und als exotische Waren darstellen, um Anerkennung von der gesellschaftlich herrschenden Gruppe und der in diesem Kulturraum etablierten Institutionen zu erlangen. Allerdings erscheint bezüglich der skizzierten Darstellung fraglich, inwieweit hier noch von einer anspruchsvollen Art von Anerkennung gesprochen werden kann, wenn die Protagonisten klischeehaftes Verhalten an den Tag legen statt selbstbestimmt zu agieren. Schließlich wird in drei Fällen die *Erlangung von beruflicher Zufriedenheit* als individuelle Funktion von Anerkennung bestimmt, welche die Autoren affektiv orientiert definieren als einen positiven oder angenehmen emotionalen Zustand, der aus der Wertschätzung des beruflichen Engagements resultiert (vgl. Alfes et al. 2016: 87; Hancock 2016; Ho/Kong 2015: 151). Des Weiteren werden *Partizipation* und *organisationale Mitgestaltung* aufgeführt (vgl. Wihler et al. 2017; Ho 2015), welche als *Organisationale Partizipation* gebündelt werden soll. Und zuletzt sollen diejenigen funktionalen Bestimmungen aufgeführt werden, die in diesem Kontext fragwürdig erscheinen. Das ist der von De Gieter und Hofmans (2015) genannte Aspekt, dass Mitarbeitende, die nach Anerkennung streben, das Gefühl haben wollen, ihre Arbeit werde wertgeschätzt, weshalb man ihnen den Eindruck vermitteln solle, sie leisteten gute Arbeit, denn diese "Anerkennung" wirke letztlich motivationsfördernd. Und schließlich nennen Pritchard und Fear (2015) die Stiftung von Glaubwürdigkeit und Ekman (2013), mit explizit negativer Einordnung, die Selbsterhöhung (vgl. ebd.: 5). Diese Aspekte wurden an vorliegender Stelle nur kurz aufgeführt, um sie ebenfalls im dritten, normativ angelegten Teil dieser Arbeit, kritisch in den Blick zu nehmen. Insgesamt lassen sich die zur individuellen Funktion von Anerkennung aufgeführten Aspekte in folgender Tabelle überblicken.

Tabelle 2-5.: Übersicht über die genannte Funktion von Anerkennung bezüglich individueller Ebene (Quelle: eigene Darstellung).

Individuelle Funktion von Anerkennung	Anzahl der Artikel, die Aspekt nennen
Identitätsentwicklung	7
Inklusion	7
Berufliche Zufriedenheit	3
Organisationale Partizipation	2
Gefühl der Wertschätzung	1
Autoritätsstiftend	1
Selbsterhöhung	1
Gesamt	22

Basierend auf den analysierten Artikeln lässt sich zusammenfassend für die Funktion von Anerkennung auf der individuellen Ebene sagen, dass die Sicht weit weniger instrumentell geprägt ist als ihr Pendant auf organisationalem Level. Allerdings ist der Zusammenhang von individueller und organisationaler Ebene inhaltlich kaum auflösbar, umspannt der organisationale Horizont doch auch funktional die individuelle Ebene. Die zweigeteilte Analyse ist in diesem Schritt aber insofern hilfreich, als sich so die funktionalen Bestimmungen der zwei Ebenen klar zueinander ins Verhältnis setzen lassen. Jetzt ist nämlich gut erkennbar, dass die Funktion von Anerkennung bezüglich der individuellen Ebene weit weniger instrumentell geprägt ist als die des organisationalen Levels. Diese Einsicht mag zunächst banal klingen, aber sie macht die Dissonanz greifbar, die in betriebswirtschaftlicher Perspektive funktional zwischen den zwei Ebenen besteht! Wurde bezüglich der *organisationalen* Funktion von Anerkennung deutlich, dass sie zuvörderst als Instrument der Steuerung von Einstellungen und Handlungen der Mitarbeitenden hin zu den organisationalen Zielen bestimmt wird, lässt sich hingegen bezüglich der Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene die Befriedigung von fundamentalen persönlichen Interessen ausmachen. Diese Interessen lassen sich mit der betriebswirtschaftlichen Literatur konkretisieren als die Erfahrung von Zugehörigkeit, als gelungene Identitätsentwicklung durch einen persönlich befriedigenden Arbeitsplatz und durch die Erfahrung, dass die eigene Arbeit Wertschätzung erfährt! Fügen sich die funktionalen Bestimmungen der Mikro- und Makroebene in Honneths Modell harmonisch ineinander, knirscht es an dieser Stelle des betriebswirtschaftlichen Konzepts erheblich. Diese Erkenntnis soll an diesem Punkt zunächst so stehen gelassen und im folgenden Kapitel vertieft diskutiert werden. Der vorgenommene dualistische Zugriff ist außerdem erhellend, da die separierte Analyse des individuellen Levels Andockstellen und normative Potenziale für die Anbindung an das philosophische Konzept zutage gebracht hat. Als diese dem philosophischen Konzept zuspieldenden Funde sollen zusammenfassend herausgehoben werden: Im organisationalen Kontext auf individueller Ebene wird Anerkennung die Funktion der Identitätsentwicklung zugeschrieben, außerdem die Förderung einer positiven Selbstbeziehung, die Erlangung affektiver Zufriedenheit im Beruf sowie gesellschaftliche Integration. Der letztgenannte Punkt der gesellschaftlichen Integration ist besonders wertvoll für das vorliegende transformativ ansetzende Vorhaben, da hier, genauso wie in Honneths Modell, ein Bezug zur Makroebene hergestellt wird, der auf einen normativen Überbau verweist. Bleiben wir mit vorliegendem Kapitel aber wie gesagt weitest möglich auf der deskriptiven Ebene und wenden uns dem vorletzten Punkt aus dem Fragenkatalog zu.

2.1.5 Auf welcher Hierarchieebenen werden Anerkennungsverhältnisse verortet?

Anerkennungsverhältnisse werden in den analysierten Texten gleichermassen vertikal zwischen verschiedenen Hierarchie-Ebenen von oben nach unten verlaufend sowie horizontal auf gleicher Hierarchie-Ebene verortet. In 13 der 42 analysierten Artikeln ist sie ›top down‹ angelegt (vgl. Agarwal/Farndale 2017; Alfes et al. 2016; Baxter-Reid 2016; Braun et al. 2018; De Gieter/Hofmans 2015; Ekman 2013; Ho 2015; Huang 2015; Johnson et al. 2017; Luan 2017; McBride/Lucio 2016; Pritchard/Fear 2015; Wihler et al. 2017). Die Distribution von Anerkennung verläuft hier also einseitig von einer Führungskraft ausgehend zu ihren Mitarbeitenden. In zehn Artikeln wird die Anerkennungsbeziehung auf gleicher Ebene verortet (vgl. Alfes et al. 2016; De Gieter/Hofmans 2015; Edlinger 2015; Ekman 2013; Keevers/Sykes 2016; Pritchard/Fear 2015; Trullen et al. 2016; Tyler 2018; Tweedie/Holley 2016; Wihler et al. 2017) wobei sie überwiegend, nämlich in sieben dieser zehn Fälle, monodirektional angelegt ist, also allein die eine Partei der anderen Anerkennung zollt, aber nicht umgekehrt (vgl. Alfes et al. 2016; De Gieter/Hofmans 2015; Edlinger 2015; Pritchard/Fear 2015; Trullen et al. 2016; Tyler 2018; Tweedie/Holley 2016). In drei Fällen wird sie hingegen als wechselseitig verlaufend dargestellt (vgl. Ekman 2013; Keevers/Sykes 2016; Wihler et al. 2017). In den bislang aufgeführten Artikeln kommen Mehrfachnennungen vor, das heisst, diese Verhältnisse können im selben Artikel sowohl auf unterschiedlichen Ebenen als auch auf gleichem Level verlaufend dargestellt worden sein. In zehn Fällen ist Anerkennung auf Distributionsseite entpersonalisiert. Subjekt des Anerkennens sind hier (a) das Human Ressource Management (vgl. Andreeva et al. 2017; Gelens et al. 2014; Shipton et al. 2017; Wylie et al. 2014), (b) referenzielle Handlungsnormen (vgl. Cutcher et al. 2017; Kenny 2018), (c) die Organisation (vgl. Kilroy et al. 2016), die Gesellschaft (vgl. Liu 2017), die Gemeinschaft (vgl. Pritchard/Fear 2015) und in einem Fall ein aussenstehender Dritter in Form einer Wissenschaftliche Analyse (vgl. Tweedie/Holley 2016).

In elf Fällen bleibt das hierarchische Verhältnis zwischen Subjekt und Objekt der Anerkennung unklar (vgl. Arnett/Sidanus 2018; Cavanaugh et al. 2015; Cheshin et al. 2018; Hancock 2016; Liu 2017; Nelson/Irvin 2014; Sherf/Venkataramani 2015; Venkataramani et al. 2016; Wang et al. 2018; Wong/Kuvaas 2018; Yip et al. 2018).

Tabelle 2-6: Darstellung über den Richtungsverlauf in Anerkennungsverhältnissen (Quelle: eigene Darstellung)

Anerkennung verläuft...	Anzahl der Fälle
Nach unten	13
Auf gleicher Ebene	10

In eine Richtung	7
Wechselseitig	3
Entpersonalisiert	10
Unklar	11
Gesamt	44

Diese Aufschlüsselung ist insofern hilfreich, als Anerkennungsverhältnisse gemäß des philosophischen Referenzmodells nicht nur für die von oben herab wirkende Ebene relevant sind, sondern auch für Verhältnisse auf gleicher Hierarchieebene. Der aus der BWL-Literatur herausgearbeitete horizontale Verlauf spielt also Honneths Modell zu, weshalb wir ihn als normatives Potenzial festhalten wollen. Mit der just vollzogenen Analyse wurde ausgelotet, inwiefern die betriebswirtschaftliche Perspektive diesen Aspekt bereits aufnimmt, und es lässt sich an diesem Punkt sagen, dass hier mit zehn von 42 Fällen greifbare Potenziale vorliegen.

2.2 Verwandte Begriffe

Nachdem der Fokus der bisherigen Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur klar auf dem Begriff der Anerkennung lag, wird der Kegel nun geweitet hin zu Konzepten, die eine Verwandtschaft mit dem Anerkennungskonzept aufweisen. Durch diese radiale Erweiterung sollen zum einen Anknüpfungspunkte der BWL freigelegt werden, die sich mit dem philosophischen Begriff verbinden lassen. Zum anderen können durch die Analyse im Sinne von Honneths Methode der normativen Rekonstruktion weitere Praxispotenziale aufgedeckt werden. Durch die Herausarbeitung und Analyse von Ansätzen, die bereits im Personalwesen bestehen, wird der Übertragung von Honneths Anerkennungskonzept ins Personalwesen somit weiter der Weg gebahnt.

Für diese Untersuchung soll die betriebswirtschaftliche Literatur nach Art des Schneeballsystems auf weitere, mit ›recognition‹ verwandte Begriffe abgetastet werden, um solche Konzepte zu extrahieren, die Honneths Idee von Anerkennung zuspieren, auch wenn sie terminologisch anders gefasst werden. Diese Aufdeckung wird im Dreischritt vollzogen: Im ersten Zug sollen verwandte Konzepte ausfindig gemacht werden, indem aus den Aufsätzen des Textkorpus Begriffe extrahiert werden, welche mit dem Anerkennungskonzept verwandt sind und wiederholt genannt werden. Diese Begriffe werden im zweiten Schritt definiert. Die Definition soll anhand von Fachartikeln vorgenommen werden, um möglichst nah an der aktuellen Diskussion zu bleiben. Im abschließenden dritten Schritt werde ich diskutieren,

inwieweit die herausgearbeiteten Konzepte normative Potenziale für die Anerkennungstheorie darstellen. Aus der Filterung der Texte nach mehrfach genannten verwandtschaftlichen Begriffen gehen folgende Begriffe hervor:

Tabelle 2-7: Liste von wiederkehrenden, mit ›recognition‹ verwandten Begriffen (Quelle: eigene Darstellung)

Begriff (engl. / dt.)	Artikel, die Begriffe nennen	Anzahl der Artikel, die Begriffe nennen
Appreciation / Wertschätzung	Baxter-Reid 2016; Bareket-Bojmel et al. 2017; Braun 2018 De Gieter/Hofmans 2015; Edlinger 2015; Ekman 2013; Huang 2015; Liu 2017; Nelissen et al. 2017; Tyler 2018; Wong/Kuvaas 2018	10
Reciprocity / Reziprozität	Alfes et al. 2016; Bareket-Bojmel et al. 2017; Cutcher et. al 2017; Hancock 2016; Hesselgreaves/Scholarios 2014; Keevers/Sykes 2016; Nelissen et al. 2017; Tyler 2018; Wong/Kuvaas 2018; Wihler et al. 2017	10
Autonomy / Autonomie	Alfes et al. 2016 De Gieter/Hofmans 2015 Ekman 2013; Kilroy et al. 2016; McBride/Lucio 2016; Nelissen et al. 2017; Shipton et al. 2017; Wong/Kuvaas 2018	8
Respect / Respekt	Alfes et al. 2016; Agarwal/Farndale 2017; Cutcher et. al 2017; Hancock 2016; Hesselgreaves/Scholarios 2014; Keevers/Sykes 2016; Liu 2017; Wihler et al. 2017	8
Empowerment / Ermächtigung	Alfes et al. 2016; Agarwal/Farndale 2017; Hesselgreaves/Scholarios 2014 Kilroy et al. 2016; Shipton et al. 2017; Wong/Kuvaas 2018	6
High Quality Relationships / High Quality Relationships	Alfes et al. 2016; Agarwal/Farndale 2017; Hesselgreaves/Scholarios 2014; 23 Shipton et al. 2017	5
Cooperation / Kooperation	Alfes et al. 2016; Keevers/Sykes 2016 Shipton et al. 2017; Tyler 2018	4

Als nächstes werden die Fachzeitschriften, die auch für die Literatursichtung herangezogen wurden, nach Artikeln durchsucht, die diese Konzepte zentral behandeln. Das Kriterium der zentralen Behandlung ist deshalb wichtig, weil dieser Primärstatus darauf hinweist, dass die Begriffe in dieser Disziplin etabliert sind. Dieses Kriterium wird dann als erfüllt angesehen, wenn der entsprechende Begriff im Titel des Artikels enthalten ist. Die Suche führt zu folgendem Ergebnis – aufgeführt wird zunächst der gesuchte Begriff und dann die Anzahl der Fachartikel innerhalb der genannten Zeitschriften, die diesen Begriff im Titel aufweisen.

Tabelle 2-8: Liste der gefilterten, mit ›recognition‹ verwandten Begriffen (Quelle: eigene Darstellung)

Begriff	Anzahl der Artikel, die den Begriff im Titel nennen
Reciprocity	10
Empowerment	11
Cooperation	9
Autonomy	5
Appreciation	0
Alternativ: Esteem	3
Respect	0
High Quality Relationships	0

Die Konzepte ›respect‹ sowie ›High Quality Relationships‹ erschienen in keinem der gesichteten Artikel im Titel, weshalb sie nicht weiter für die Analyse berücksichtigt werden. Auch die Suche nach dem Wort ›appreciation‹ im Titel blieb ohne Treffer. Nun scheint im Kontext dieses Begriffs allerdings eine sprachliche Ungereimtheit vorzuliegen, denn im Deutschen ist der Begriff der ›Wertschätzung‹ im Personalwesen etabliert und erforscht. Für den englischen Term ›appreciation‹ scheint das hingegen nicht zuzutreffen. Da der Begriff der Wertschätzung aber direkt an zweiter Stelle unserer nach Trefferanzahl geordneter Liste steht und somit relevant ist, soll alternativ der ebenfalls mit ›Wertschätzung‹ übersetzbare Begriff ›esteem‹ herangezogen werden. Dieser erschien zumindest drei Mal im Titel der durchsuchten Zeitschriften. Somit liegen fünf Konzepte vor, die im Folgenden definiert und als normative Potentiale diskutiert werden sollen:

1. *reciprocity* / Reziprozität
2. *empowerment* / Ermächtigung
3. *cooperation* / Kooperation
4. *autonomy* / Autonomie sowie
5. *esteem* / Wertschätzung

Bei der Schärfung und Vertiefung der Begriffe durch die Literatur des Personalwesens soll nun weniger das Verständnis der einzelnen Artikel durchdiskutiert werden, sondern die Diskussion wird systematisch angelegt sein. Beginnen wir mit dem Begriff der Reziprozität.

2.2.1 Reziprozität

Der Begriff der *Reziprozität* ist auch in Honneths Theorie zentral und direkt in der inneren Struktur des Anerkennungstheorems verankert, als Anerkennungsverhältnisse als reziprok verlaufend konzipiert werden.

„Mit ›wechselseitiger Anerkennung‹ ist (...) die reziproke Erfahrung gemeint, sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt.“
(Honneth 2011: 85f.)

Honneth legt allerdings nicht dar, was er unter Reziprozität versteht. Auch angesichts dieser definitorischen Lücke mag die begriffliche Schärfung anhand der BWL-Literatur aufschlussreich sein. Beginnen wir mit der *kategorialen Bestimmung* von Reziprozität. Zurückgehend auf den paradigmatischen Aufsatz von Gouldner (1960) wird das Konzept als *Norm* angesehen (vgl. Bosse 2016: 276; Berneth 2016: 662; Swärd 2016: 1842; Caimo 2018: 1587; Bareket-Bojmel et al. 2017: 539; vgl. Di Stefano et al. 2015: 926), wobei Di Stefano et al. (2015: 926) die gesellschaftliche Funktion von Normen als Aufrechterhaltung von sozialer Ordnung betonen. Reziprozität stellt somit eine verbindliche Verhaltensregel dar, bei deren Nicht-Einhaltung mit Sanktionen zu rechnen ist. Des Weiteren lässt sich auf Basis der Texte sehr grundsätzlich sagen, dass sich das Konzept auf soziale Austauschverhältnisse bezieht (vgl. Berneth 2016), wobei dieser Austausch des Gebens und Nehmens durch eine Balance gekennzeichnet ist. Konkret bedeutet dies, dass ein Individuum, welches einem anderen Individuum Ressourcen zur Verfügung stellt, den Empfänger dazu verpflichtet, die Handlung in gleichem Maße positiv zu erwidern. Erst wenn der initiale Geber zufrieden mit der Antwort ist, wird der Empfänger von seinem Gefühl der Verschuldung befreit (vgl. Berneth 2016: 662). Dabei muss diese Balance nicht notwendiger Weise unmittelbar hergestellt werden, sondern sie kann auch über einen längeren zeitlichen Horizont hinweg eintreten (vgl. Swärd 2016: 1846). Bei den Parteien kann es sich im organisationalen Kontext um das Verhältnis zweier Individuen handeln, ob auf gleicher Hierarchie-Ebene oder auf unterschiedlichen Leveln, aber auch um das von Organisation und Individuum (vgl. ebd.). Reziprozität ist somit eine Norm, die Verhalten konzis steuern, koordinieren und erwartbar machen soll (vgl. Swärd 2016: 1842) und in dieser Weise Unsicherheit reduzieren soll (Caimo 2014: 670). Ein Beispiel aus bekanntem Kontext wäre dieses:

Für die musikalische Gestaltung des Abends fehlt dem DJ eine ganz bestimmte, rare Platte. Er wendet sich an einen befreundeten Kollegen, der diese Platte besitzt. Dieser möchte sie aber nur ungern verleihen, da Schallplatten empfindlich sind und da es sich nun mal um

ein kostbares Sammlerstück handelt. Er lässt sich durch die charmanten Überredungskünste seines Kollegen aber doch darauf ein, sie ihm an diesem Abend zu borgen. Es ist aber nicht nur die charmante Art des Gegenübers, die ihn einwilligen lässt, sondern auch das Wissen um dessen weites Netzwerk in der Clubszene. Vielleicht mag das auch einmal für ihn von Vorteil sein...

Einige Artikel unterscheiden zwei motivationale Kategorien von Reziprozität. Der erste Typ beruht auf der Erwartung eines Vorteils, der zweite basiert auf einem Pflichtgefühl. Letzterer Pflicht-fokussierte Typ sieht in Reziprozität eine Norm, die Menschen dazu zwingt, anderen zu helfen, die ihnen geholfen haben. Ein Regelbruch führt zu sozialen Sanktionen. Hingegen animiert die Einhaltung der Reziprozitätsnorm eine positive Erwartung künftigen Verhaltens (vgl. Swärd 2016: 1844).

Der Aufsatz von Bosse (2016) öffnet den Begriff der Reziprozität nun, indem er eine erhellende Verbindung zu dem der Fairness zieht. Bosse statuiert, dass Eigennutzen orientiert agierende Wirtschaftsakteure, wenn sie gemäß der Norm der Reziprozität handeln, ihr Handeln auf verschiedene Typen von Fairness gründen. Im Kern seien dies die distributive und die prozedurale Fairness. Die distributive Fairness bezieht sich auf die Verteilung materieller Resultate ("Outcomes", ebd.: 282). In dieser Verteilung möchten beide Seiten das bestmögliche materielle Ergebnis erzielen, welches sie nach den Verteilungsnormen als fair rechtfertigen können. Zugleich möchten sie, dass die andere Partei einen gerechten Anteil des materiellen Ergebnisses erhält – und sie opfern im Zweifel einen Teil ihrer eigenen materiellen Resultate, um die Verteilung gerecht zu gestalten. Umgekehrt erwarten sie, dass die andere Partei dasselbe tut, um gegebenenfalls die Balance der Fairness in ihrem Austausch herzustellen (vgl. ebd.). Die zweite Art von Fairness, die weniger Eigeninteressen-getriebenen Akteuren zugeschrieben wird, ist die prozedurale Fairness. Sie fokussiert auf die *Art und Weise* von Entscheidungsprozessen und legt das Augenmerk darauf, inwieweit ein ökonomischer Akteur den Entscheidungsprozess als gerecht wahrnimmt. Dabei bewerteten Akteure die Fairness von Entscheidungsprozessen anhand der Frage, inwieweit erstens, ihre Meinung im Prozess berücksichtigt wird, zweitens, der Prozess konsistent ausgeführt wird, drittens, die im Prozess verwendeten Informationen korrekt sind und viertens, aus dem Prozess resultierende Fehlentscheidungen korrektiv angepasst werden können (vgl. ebd.: 283). Diese Aufschlüsselung in ergebnis- versus prozessfokussierte Fairness ist für das vorliegende Vorhaben insofern bedeutsam, als der zweite, prozessfokussierte Typ Fairness, meine Kritik an der zu starken sphärenspezifischen Zuordnung von Anerkennungsformen in

Honneths Modell stärkt. Die Skizzierung und Verortung der prozessfokussierten Fairness im Arbeitskontext bestätigt, dass die durch Honneth vollzogene Zuordnung fast ausschliesslich der materiellen Form von Anerkennung zum Arbeitskontext auf der zentralen Ebene so nicht durchgehalten werden kann, vielmehr zeigt sie, dass neben der materiell orientierten distributiven Form auch die partizipative Form der Anerkennung im Arbeitskontext ihren Platz und Wert hat!

Viele der rezipierten Autoren und Autorinnen schreiben das Konzept der Reziprozität explizit oder implizit dem ökonomischen Kontext zu. So ordnet Swärd (2016: 1844) es als Nutzen orientiert ("utility-oriented") ein, Rhodes und Carlsen (2018: 1299) halten diese Art von Austausch eher für einen ökonomischen als einen ethischen, und die Rhetorik von Bovie et al. (2015: 1587) in der Aussage, Reziprozität verlange, dass Handlungen in Form von Sachleistungen zurückgegeben werden sollten, verweist ebenfalls auf eine ökonomisch geprägte Perspektive. Ein instrumenteller Zugriff kommt bei Bernerth (2016: 664) klar zutage, wenn er betont, dass Mitarbeitende, die von ihrem Vorgesetzten zusätzliche Ressourcen erhalten, sich gezwungen sähen, diese mit entsprechender Leistung zu erwidern. Ähnlich gehen Bareket-Bojmel et al. (2017: 539) vor, die hervorheben, dass Mitarbeitende, die sich fair behandelt fühlen oder die Geschenke von ihrem Arbeitgeber erhalten, bereit seien, höhere Leistung und Produktivität zu erbringen. Die Autoren statuieren aber auch, dass Mitarbeitende in auf Reziprozität ausgerichteten Austauschverhältnissen die soziale Komponente akzentuierten und nicht-monetäre Boni stark befürworteten (vgl. ebd.: 535). Caimo und Lomi (2014: 670) vertreten schließlich die Position, dass das Konzept unter den ökonomischen Begriffen zumindest weniger instrumentell sei als andere.

Unter Rückgriff auf das anhand der BWL-Literatur herausgearbeitete Verständnis von Reziprozität soll der von Honneth gebrauchte Begriff nun definitorisch geschärft werden. Bei diesem Vorgehen stellt sich allerdings die Frage, warum diejenige Disziplin, deren Anerkennungsverständnis und auch grundlegenderes theoretisches Fundament im Lichte von Honneths Theorie kritisiert werden soll, der philosophischen Theorie definitorisch zuarbeiten kann. Sie kann es dann, wenn wir methodisch im Sinne der normativen Rekonstruktion vorgehen: Aus dem Begriff, der auf Grundlage der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgeschlüsselt wurde, sollen diejenigen Aspekte aufgenommen werden, die sich mit dem Wert der Freiheit und insofern mit der normativen Praxis der Anerkennung verbinden lassen. Innerhalb dieses begrifflichen Horizonts gelangen wir zu folgender Definition:

Reziprozität ist eine Norm, die sich auf soziale Austauschverhältnisse bezieht. Dieser Austausch verläuft wechselseitig, und ist im Ganzen ausgewogen, dabei kann Balance

unmittelbar oder aber über eine längere Zeitspanne hinweg erreicht werden. Konkret verlangt die Gabe des Senders vom Empfänger mit einer gleichwertigen Gabe zu antworten. Reziprozität ist dann hergestellt, wenn der Empfänger zufrieden mit der Antwort ist – somit ist die Beurteilung der Angemessenheit subjektiv. Bei Nicht-Einhaltung der Norm muss die entsprechende Seite mit Sanktionen rechnen.

Wo das im betriebswirtschaftlichen Kontext verwendete Konzept der Reziprozität auf verschiedenen Ebenen stabile Anknüpfungspunkte für den gleichen, im Anerkennungstheoretischen Zusammenhang verwendeten Begriff aufweist, verhält es sich für das Konzept, das als nächstes diskutiert werden soll, anders.

2.2.2 Ermächtigung

Der Diskussion des Begriffs der Ermächtigung soll direkt voran geschickt werden, dass sich eine Anbindung an das philosophische Modell hier schwieriger gestaltet. Denn die Verwendung des Begriffs ist von einer tiefgehenden Ambivalenz gekennzeichnet. Sie rührt daher, dass gemäß der analysierten Artikel *Ermächtigung* nicht selbstständig, durch sich ermächtigende Akteure, erreicht wird, sondern die Akteure viel passiver *ermächtigt werden* durch einen Vorgesetzten, der zugleich deren Handlungsrahmen absteckt. Die Generalmacht verbleibt somit in den Händen der Autorität. Zudem wird der Praxis der Ermächtigung in den Aufsätzen durchgehend ein instrumentelles Motiv zugeschrieben: Mitarbeitende werden nur deshalb ermächtigt, damit sie noch besser die von der Autorität abgesteckten Zielvorgaben erfüllen. Die gesichteten Artikel verweisen somit auf eine funktionale Sicht auf Ermächtigung als Instrument der subtilen Lenkung mit fein kalkulierten Zugeständnissen durch Autoritäten innerhalb eines ökonomistischen Bezugsrahmens. Diese Diagnose trifft auf alle acht gesichteten Artikel zu (vgl. D’Innocenzo 2016: 1291; Steward 2017; De Voorde 2016; Wong/Giessner 2018; Kukenberger et al. 2015; Li 2017; Wong/Kuvaas 2018; Lorinkova et al. 2017). Schlüsseln wir die Ausführungen aus den Artikeln nun weiter systematisch auf, um auszuloten, ob das betriebswirtschaftliche Verständnis trotz des ökonomistischen Zugangs normative Potenziale für die Anbindung an das Anerkennungskonzept bietet. Wir wollen diese Analyse anhand folgender Fragen vollziehen: (1) Was wird unter Ermächtigung verstanden, (2) wie wird diese Ermächtigung vollzogen und schließlich (3) welche Funktion wird Ermächtigung zugeschrieben? Zur ersten Frage lässt sagen, dass keiner der Artikel eine Definition liefert, meist werden *Maßnahmen* der Ermächtigung sowie ihre *Wirkung* beschrieben. Angesichts der definitorischen Lücke werde ich versuchen, aus diesen Ausführungen über Maßnahmen und Wirkung eine Definition abzuleiten. Zunächst einmal

lässt sich feststellen, dass diese Ermächtigung durchweg top-down verlaufend dargestellt wird (vgl. D’Innocenco 2016: 1291; Steward 2017; De Vorde et al. 2016; Wong/Giessner 2018; Kukenberger et al. 2015; Li 2017; Wong/Giessner 2018; Lorinkova et al. 2017). Mitarbeitende ermächtigen sich hier also nicht selbst, sondern sie werden in diesem Narrativ von ihren Vorgesetzten befähigt und stimuliert, selbstbestimmter zu agieren, das heißt, mehr eigene Entscheidungen zu treffen, sich stärker selbst zu führen und eigenständig eine größere Palette ihrer Fähigkeiten im Arbeitskontext einzusetzen (vgl. De Vorde et al. 2016: 194; D’Innocenco 2016: 1291). Entsprechend erweitern die Vorgesetzten die Handlungs-, Entscheidungs- und Wissensräume ihrer Mitarbeitenden und schaffen zudem gegebenenfalls die Voraussetzungen für die kompetente Nutzung der erweiterten Handlungsräume. Konkret werden als befähigende Maßnahmen genannt: Das Teilen von Wissen, Aus- und Weiterbildungsangebote sowie höhere Partizipation bei Entscheidungsfindungsprozessen (vgl. ebd.: 193; Wong/Giessner 2018: 273; Li 2017: 1080; Wong/Giessner 2018: 758). In den Texten wird neben der Ermächtigung von Individuen außerdem die von Gruppen geschildert. Für das Team-basierte ›empowerment‹ lassen sich die eben aufgeführten Erkenntnisse über Individuen eins zu eins übertragen: Hier gilt ebenfalls eine Zurücknahme von hierarchischer Kontrolle bei Erhöhung der Selbststeuerung (vgl. Steward 2017: 2267), damit geht die Vergrößerung des partizipativen Raums einher sowie die erweiterte Möglichkeit der Meinungsäußerung und der Mitgestaltung (vgl. D’Innocenco 2016: 1291), wobei die individuellen Kompetenzen der Team-Mitglieder stärker betont werden (vgl. Steward 2017: 2267). Überhaupt zeichnen mehrere Artikel einen positiven Zusammenhang zwischen der Ermächtigung von Gruppen und der von individuellen Gruppenmitgliedern. So hätten die Gruppenmitglieder den Eindruck, dass ihre aufgabenspezifischen Fähigkeiten und ihr entsprechendes Wissen sich verbesserten (vgl. Kukenberger et al. 2015: 990), sie seien zufriedener mit ihrer Arbeit, fühlten sich durch die Organisation unterstützt und wertgeschätzt, bauten dadurch eine stärkere Verbindung zu ihr auf und internalisierten die Werte der Organisation eher (vgl. Li 2017: 1082). Mit diesem Fokus auf die individuelle Wirkung von Ermächtigung befinden wir uns auf der Schwelle zu einer wichtigen Spielart von ›empowerment‹, nämlich der psychologischen Ermächtigung (‘‘Psychological Empowerment’’). Dieser Typ fokussiert auf den mentalen Raum der Mitarbeitenden. Dabei werden vier Überzeugungen von Individuen berücksichtigt: (a) Sinn, (b) Kompetenz, (c) Selbstbestimmung und (d) Einfluss der Arbeit. Mit Sinn ist die subjektiv wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit im Horizont der eigenen Werte oder Überzeugungen gemeint, Kompetenz bezieht sich auf den Glauben an die eigenen, für den Arbeitskontext notwendigen Fähigkeiten, Selbstbestimmung wird als Gefühl der Autonomie beschrieben und

Einfluss meint die Möglichkeit der Individuen, mit ihrer Arbeit einen für sie entscheidenden Unterschied machen zu können (vgl. Li 2017: 1081; Lorinkova et al. 2017: 1635). Der erste Punkt der empfundenen Sinnhaftigkeit ist für die vorliegende Arbeit am wichtigsten, denn er zieht eine Verbindungslinie zwischen der persönlichen erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit und grundlegenden persönlichen Überzeugungen. Diese Verbindungslinie wird in der untersuchten betriebswirtschaftlichen Literatur sonst kaum hergestellt, ist aber im philosophischen Anerkennungskonzept bedeutsam. Insofern stellt sie einen wertvollen Anknüpfungspunkt für das anstehende transformative Vorhaben dar.

Was die funktionale Einordnung der umrissenen Ermächtigungspraxis betrifft, verfolgen die Artikel überwiegend einen instrumentellen Zugriff. Oft wird Ermächtigung dominant als Mittel zum Zweck höherer Produktivität und der Erreichung organisationaler Ziele vorgestellt, bereits die Rhetorik spricht für sich. So sieht D’Innocenco (2016: 1304) Empowerment als „key ingredient for organizational success“, nach De Vorde et al. (2016: 192) verbessere sie die Performance und führe zu „superior outcomes“ (ebd.: 273) und Li (2017: 1082) stellt Ermächtigung als Mittel zur Beförderung der Internalisierung der organisationalen Werte dar. Lorikova (2017: 1634) bringt die Perspektive der BWL auf den Punkt, wenn sie den instrumentellen Zugriff in folgenden Worten preist: „Empowering leadership is a promising strategy (...) to positively shape employee attitudes and behaviors.“

Aus dem ausgeführten Verständnis der BWL von ›empowerment‹ lässt sich also schwer eine positive Verbindungslinie zum philosophischen Bezugsmodell ziehen. Den instrumentellen Zugriff und die funktionale Einordnung großzügig ausblendend, bliebe noch ein Quantum Potenzial, indem allein die individuelle Ebene fokussiert und gefragt wird, wie Ermächtigung hier dargestellt wird und welche positiven Effekte sie für die Mitarbeitenden hat. Als normative Potenziale erscheinen dann selbstbestimmteres Handeln auf Seiten der Mitarbeitenden in erweiterten Handlungs- und Entscheidungsräumen und die befähigende Unterstützung durch die Organisation, außerdem die erweiterte Möglichkeit der Meinungsäußerung sowie zuletzt die psychologische Ermächtigung, die die Mitarbeitenden dazu einlädt, ihre Arbeit auf Sinnhaftigkeit zu prüfen, auf Kompetenzpassung, auf Zufriedenheit mit dem Grad der Selbstbestimmung sowie auf für sie wichtige Gestaltungsmöglichkeiten hin zu befragen.

Allerdings müsste aus anerkennungstheoretischer Perspektive der instrumentelle Zugriff abgelegt werden und Raum für freiheitliche Entscheidungen geschaffen werden: Die Mitarbeitenden würden idealerweise aus eigener Überzeugung und persönlicher Identifikation mit den Werten der Organisation, ihre Kompetenzen und ihre Fähigkeiten

einsetzen, um zum Erreichen der mit der Organisation authentisch geteilten, das heißt weder aufoktroierten noch subtil gesteckten Ziele, beizutragen. Vom Konzept der Ermächtigung kann nahtlos zu dem der Kooperation übergeleitet werden. Denn einige der gesichteten Artikel zeichnen für den Arbeitskontext einen positiven Zusammenhang zwischen selbstbestimmten Handeln und kooperativer Einstellung.

2.2.3 Kooperation

Was kann laut des Textkorpus unter einer kooperativen Einstellung verstanden werden? Auch hier sind Definitionen spärlich, aber anhand der wenigen vorliegenden definitorischen Einlassungen lässt sich sagen: eine kooperative Struktur liegt dann vor, wenn die eine Partei ihr Ziel nur unter der Voraussetzung erreichen kann, dass die andere Partei ebenfalls ihr Ziel erreicht (vgl. Kistruk 2016). Dieser Punkt deckt sich mit einer wichtigen Linie in der inneren Struktur des Anerkennungstheorems, nämlich der Verfolgung eines von beiden Interaktionsparteien gemeinsam geteilten Ziels. Gnywali (2018) unterscheidet weiter zwischen starker und schwacher Kooperation. Starke Kooperation ist hiernach geprägt von sozialer Verbundenheit, ja tiefen Bindungen, die zur Entwicklung wechselseitiger Normen führen. Laut dieser Variante entwickeln die Protagonisten also im Akt der Kooperation gemeinsame Normen. Ein Beispiel:

Der DJ im Club erhält, nachdem er in den ersten beiden Stunden die Tanzgesellschaft aufgewärmt hat, Unterstützung durch eine Kollegin, die er auf einer anderen Clubnacht kennen und deren Musikstil er schätzen gelernt hat. Die beiden fanden es reizvoll, gemeinsam ein Set zu gestalten. Nun – hier kommt eine entscheidende Norm ins Spiel – wechseln sie sich beim Track-Auflegen ab. Die Situation, das gemeinsame Auflegen und das Musik-Universum, das sie kreieren, schafft nun eine besondere Verbundenheit zwischen ihnen. Auf diesem Hintergrund entwickeln sie intuitiv eine neue Norm: Wenn einer der Beiden Durst bekommt, holt er nicht nur für sich ein Getränk, sondern bietet dem anderen an, ihm eins mitzubringen. In dieser Zeit legt der andere, sollte der Track zu Ende gehen oder sich ein Übergang zu einem anderen Stück anbieten, außerplanmäßig Stücke aus seinem Repertoire auf.

Diese im kooperativen Zusammenhang gemeinsam gebildete Norm mag also ein Beispiel für den Typus der starken Kooperation auf Grundlage einer vertieften Verbindung sein. Eine

schwache Kooperation ist nach Gnywali hingegen gekennzeichnet durch kurze Engagements mit begrenztem Austausch (vgl. ebd. 2516). Beispielhaft hierfür wäre diese Situation:

Ein Gast möchte ein ganz bestimmtes Lied hören, geht zum DJ Pult und teilt der DJane seinen Wunschtrack mit. Sie findet, der vorgeschlagene Titel passt vom Stil hervorragend und würde die Stimmung erfreulich heben. Die DJane erfüllt dem Gast diesen Wunsch gern – und bewegt sich zugleich weiter auf ihrer Ziellinie, ein vibrantes DJ Set zu spielen. Der Gast taucht wieder in der tanzenden Menge ab.

In dieser Situation hat die DJane in einem *schwachen* Sinne kooperiert, da der Austausch nur punktuell war und sie und der Gast keine vertiefte Verbindung haben.

Die Aufsätze der BWL behandeln nun eher den Typus starke Kooperation und gehen insbesondere auf die organisationale Funktion von Kooperation sowie auf die Frage nach den Bedingungen gelungener Kooperation ein. Hinsichtlich der Bedingungen spielt das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit in den Aufsätzen eine große Rolle, welches wir bereits im Zusammenhang mit dem Begriff der Reziprozität diskutiert haben. Prozedurale Gerechtigkeit legt den Fokus, um dies kurz in Erinnerung zu rufen, auf die Strukturen von Entscheidungsprozessen – anders als die distributive Gerechtigkeit, die das *Ergebnis* der Entscheidung akzentuiert. In der prozeduralen Gerechtigkeit bildet also die Gerechtigkeit im Entscheidungsprozess die normative Referenzlinie und entsprechend ist die Etablierung von gerechten Strukturen der Entscheidungsfindung gefragt. Dies könnten beispielsweise Strukturen sein, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Meinung auszusprechen (vgl. Dijke et al. 2015: 1983) oder ihre Handlungen selbst zu bestimmen (vgl. ebd.: 1987). Solche von den Mitarbeitenden als fair empfundene Verfahren signalisierten, dass sie vollwertige Mitglieder des Sozialkollektivs seien, was zu einem stärkeren Wir-Gefühl (vgl. ebd.: 1985), zu einem gemeinsamen Verantwortungsgefühl (vgl. Kistrup 2016: 1176) sowie zu Verbundenheit unter Mitarbeitenden wie auch mit ihren Vorgesetzten führe. Solche als fair wahrgenommene Verfahren mündeten schließlich in einem verstärkten Interesse, das kollektive Ziel zu verfolgen (vgl. van Dijke et al. 2015: 1985). Diese kooperativen Einstellungen ergäben sich insbesondere dann, wenn der Vorgesetzte die Identität des sozialen Kollektivs repräsentiere (vgl. ebd.: 1996). Was für eine Funktion wird diesen kooperativen Netzen nun zugeschrieben? Zunächst kann gesagt werden, dass der instrumentelle Zugriff hier weit weniger deutlich ist als im Konzept der Ermächtigung. Eher *beschreiben* die AutorInnen die Wirkung der kooperativen Haltung positiv als sie explizit als Zweck beliebt zu machen. So nennen Kistrup (2016: 1176) und van Dijke et al. (2015: 1984)

als positive Auswirkung eine Erhöhung der Motivation, speziell auch der intrinsischen (vgl. Kistrup 2016: 1176); zudem erleichtere eine kooperative Haltung den Fluss von Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Gnyawali 2018: 2516), und sie wirke sich insgesamt positiv auf die Erfüllung der Aufgaben aus (vgl. Kistrup 2016: 1176). Deutlicher instrumentell orientiert sich van Dijke et al. (2015: 15), wenn er kooperativen Einstellungen einen kaum zu überschätzenden organisationalen Wert zuspricht. So sei es essenziell für das Funktionieren der Organisation, dass Individuen die Wohlfahrt (“welfare”; van Dijke et al. 2015: 1983; ders. 2014: 15) des Kollektivs fokussierten, als sich ihren eigenen Interessen hinzugeben. Zweierlei fällt in dieser Argumentation nun auf: Nicht die kollektive Wohlfahrt ist das von van Dijke et al. formulierte Ziel, sondern dies wird dem organisationalen Wohlergehen untergeordnet. Zudem hebt er den sozialpolitischen Begriff der Wohlfahrt in einen zweckinstrumentell orientierten organisationalen Zusammenhang. Diese begriffliche Übertragung ist deshalb interessant, weil sie darauf hindeutet, dass mit der Verwendung dieses ideell hochgradig aufgeladenen Begriffs der profane organisationale Sinnhorizont angereichert werden soll. Diese Tendenz zum Werte-Parasitismus deutet sich auch in der Verwendung des diskutierten Begriffs der “procedural / distributive justice” an – ist doch kaum ein Konzept geistesgeschichtlich wie realpolitisch so umkämpft und positiv aufgeladen wie das der Gerechtigkeit. Wenn dieser in der abendländischen Kulturgeschichte so zentrale und hoch ideelle Begriff in instrumenteller Wendung auf den Boden von Management-Spielplätzen gezogen wird, kann darin der Versuch gesehen werden, einem profanen Kontext zu mehr Sinnhaftigkeit zu verhelfen. Diese Einsicht ist insofern interessant für das vorliegende Vorhaben, als dieser Versuch darauf verweist, dass solch ein im wahrsten Sinn hochwertiger Begriff in seiner gesamten Tragweite ein ernstzunehmender normativer Bezugspunkt für die Gestaltung organisationaler Strukturen wäre. Dieser Verweis in der betriebswirtschaftlichen Literatur auf sozialpolitisch und geistesgeschichtlich bedeutsame Begriffe soll insofern als normatives Potenzial gedeutet und in seiner Verwendung so verstanden werden, als die BWL einen gehaltvolleren Sinnhorizont anstreben mag, wobei Begriffe wie Wohlfahrt oder Gerechtigkeit eine Zielrichtung angeben. Da die normative Unterfütterung der betriebswirtschaftlichen Sicht ein zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit ist, liegt hiermit ein wertvolles normatives Potenzial vor.

Das aufgeschlüsselte, betriebswirtschaftliche Verständnis von Kooperation liefert indes ebenfalls wertvolle Anknüpfungspunkte für den begrifflichen Brückenschlag zum philosophischen Konzept. Als solche Andockstellen und normative Potenziale sollen festgehalten werden: (1) Das beiderseitige Bestreben der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels, (2) eine durch punktuelle Zusammenarbeit geprägte schwache und eine von

einer vertieften Verbindung der Protagonistinnen getragene starke Kooperation, sowie (3) die der kooperativen Haltung und Handlung zugrundeliegende prozedurale Gerechtigkeit.

2.2.4 Autonomie

Wenden wir uns als viertes der fünf Begriffe einem Konzept zu, das in der Durchsicht der BWL-Literatur bereits hier und da genannt wurde, aber begrifflich bislang vage blieb. Es ist das der Autonomie. Was wird in den Aufsätzen unter Autonomie verstanden, welche Funktion wird ihr zugeschrieben und welche Anknüpfungspunkte bietet dieses Verständnis für den philosophischen Begriff der Anerkennung? Vier Aufsätze aus dem Literaturkorpus tragen dieses Wort im Titel und mögen es insofern zentral behandeln. Definitorisch aufschlussreich ist hieraus vor allem Wilson et al. (2015), der den Begriff für den Arbeitskontext aufschlüsselt als: freiheitlich, das heißt, in entscheidenden Punkten nach eigenem Ermessen arbeiten zu können (vgl. ebd.: 1695). Diese Aspekte schließen ein, selbst entscheiden zu können, wie und in welcher Reihenfolge man Aufgaben ausführt, die eigene Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen zu können und sie auch qualitativ nach eigenen Maßstäben auszuführen (vgl. ebd.: 1696). Dabei führe Autonomie zu mehr Zufriedenheit (vgl. ebd.). Wilson et al. ordnen Autonomie im Arbeitskontext geradezu humanistisch ein, wenn er schreibt, es gehöre zu den natürlichen Bedürfnissen (“innate needs”) Initiator des eigenen Verhaltens zu sein (vgl. ebd.: 1696). Zwar verfolgt der Autor diese humanistische Linie nicht weiter, aber seine funktionale Perspektive auf Autonomie ist weit weniger instrumentell als dies grundsätzlich in der betriebswirtschaftlichen Literatur bezüglich der drei diskutierten Begriffe der Fall ist. So schreiben Wilson et al., Autonomie werde üblicherweise als motivationaler Faktor angesehen, der Beschäftigte dazu bringt, ihre Freiheit zugunsten der eigenen Aufgabe, der Mitarbeitenden und der Organisation zu nutzen (vgl. ebd. 1699). Dabei könne das Resultat des autonomen Handelns den Erwartungen der Organisation entsprechen, oder auch nicht (vgl. ebd.: 1696). Wilson et al. beschreiben hier also mögliche Folgen autonomen Handelns im Arbeitskontext und versuchn das Konzept nicht, wie andere AutorInnen, instrumentell zu Gunsten der Organisation zu wenden. Der gängigen instrumentellen betriebswirtschaftlichen Logik folgen indes Trougakos et al. (2014), die Autonomie ebenfalls für ein fundamentales psychisches Bedürfnis halten, und in ihrem Aufsatz ausloten, inwieweit dieses Bedürfnis organisational genutzt werden kann. Trougakos et al. argumentieren, dass autonom eingeschlagenes Verhalten, wenn es erfolgreich verläuft, zu einer Bedürfnisbefriedigung führt, die wiederum in Energiezuwachsen mündet, wodurch optimale Ergebnisse (“optimal outcomes”) erreicht werden könnten. Aus Martin et al. (2017:

122) lässt sich der Punkt herausheben, dass Mitarbeitende, die Autonomie genießen, eher fähig sind, sich bei organisationalen Veränderungen umzustellen. Und Sewell und Taskin (2015: 1522) machen den Punkt, dass die freiwillige Einschränkung der eigenen Autonomie zu einem stärkeren Gefühl der Verbundenheit mit der Arbeitsstelle führen kann.

Das offengelegte betriebswirtschaftliche Verständnis von Autonomie mag nun folgende normative Potenziale bieten: Autonomie im Arbeitskontext gründet auf dem menschlichen Bedürfnis, Initiator des eigenen Verhaltens zu sein. Im erwerbswirtschaftlichen Kontext bedeutet Autonomie seine Arbeit in selbstbestimmter Geschwindigkeit und qualitativ nach eigenen Maßstäben auszuführen.

2.2.5 Wertschätzung / Esteem

Kommen wir schließlich zum letzten Begriff der Analyse konzeptioneller Anknüpfungspunkte der BWL, nämlich zum Begriff des ›esteem‹. Dieses Konzept findet sich in drei Aufsätzen im Titel wieder, alle stammen aus der *Academy of Management Review*. Allerdings findet sich in keinem dieser Artikel allein der Begriff ›esteem‹ im Titel, sondern nur die Variante ›self-esteem‹, deren Deutsche Entsprechung wiederum ›Selbstachtung‹ wäre. Dieser Begriff weist allerdings einen viel größeren subjektivistischen Bezug auf als der der Wertschätzung. Dieses Problem soll gelöst werden, indem in den Diskussionen des Konzepts besonders auf die Berücksichtigung sozialer Beziehungen geachtet wird. Und tatsächlich heben die in den Artikeln dargebotenen Definitionen diese Komponente besonders hervor, ja sie erscheint gar als inhärenter Bestandteil des Konzepts. So umreißen Vogel und Mitchell (2017: 2219) Selbstachtung als ein durch eine Gruppe konstituiertes Selbstwertgefühl eines Individuums, dessen Stärke von der Wahrnehmung bestimmt wird, inwieweit sich das Individuum in diese Gruppe integriert fühlt. Selbstachtung wird hier also klar in Abhängigkeit von der Bestätigung einer sozialen Bezugsgruppe konzipiert. Eine ähnliche Definition liefert auch Ferries (2015), der speziell das Konzept des ›contingent self-esteem‹ in den Blick nimmt. In diesem Begriff, der sich als ›bedingte Selbstachtung‹ übersetzen lässt, wird der Bezug zum sozialen Kontext noch schärfer herausgestellt, verweist die Spezifikation doch explizit auf das ›Bedingt-sein durch andere‹ in der Bildung der Selbstachtung. Dabei wird kontextuell weiter spezifiziert, dass es um bestimmte Ereignisse geht, die Einfluss auf die Bildung des Selbstwerts haben, nämlich sind es durch den Akteur erzielte Ergebnisse derjenigen Ereignisse, auf die der Akteur sein Selbstwertgefühl gründet. Der Erfolg oder Misserfolg, die der Akteur in solch einer konstitutiven Situation hat, beeinflusst also die Höhe seines Selbstwertgefühls (vgl. Vogel/Mitchell 2017: 280, 283). Das in den

betriebswirtschaftlichen Texten dargelegte Verständnis von Selbstachtung birgt somit wertvolle Potenziale für die Anbindung an das philosophische Konzept. So überschneidet sich das Konzept mit einem wichtigen Aspekt in Honneths Anerkennungsbegriff, nämlich in der Verbindungslinie von Individuum und dem anderen/der Gruppe. Selbstachtung ist in beiden Konzeptionen nur intersubjektiv erreichbar – eine Person ist in der Bildung ihrer Selbstachtung angewiesen auf die positive Bestätigung durch andere.

2.3 Grenzen und Implikationen der Literatursichtung

Die Analyse von Literatur aus dem Bereich Personalwesen hatte zwei Ziele. *Erstens* sollten Verständnis und Funktion von Anerkennung in dieser Teil-Disziplin untersucht werden, um die Ergebnisse einerseits kritisch im Lichte der philosophischen Referenztheorie zu diskutieren und um andererseits Material freizulegen, mit dem im nächsten Schritt eine Komponente der Referenztheorie kritisiert werden kann. *Zweitens* sollten normative Potentiale freigelegt werden, die Honneths Idee von Anerkennung entsprechen und insofern praktisch bestehende (bzw. als solche interpretierte) Anknüpfungspunkte bilden. Grundlage der Materialsichtung bildeten 42 Artikel, die aus sechs wissenschaftlichen Fachzeitschriften stammen, welche im *Financial Times* Ranking¹⁵ gelistet sind und welche Themen aus dem Bereich Personalwesen platzieren. Die Interpretation der Funde hat den angestrebten Aufschluss über Verständnis und Funktion von Anerkennung im Personalwesen gegeben, zudem konnte mit dem Material gezeigt werden, dass der Begriff der Anerkennung bzw. »recognition« im Bereich Personalwesen präsent ist und dass dieser Bereich Anknüpfungspunkte für die Transformation des philosophischen Konzepts aufweist. Wurden die Funde an dieser Stelle qualitativ diskutiert, blieb die Auswertung nach Quantität bislang offen. Insofern blieb auch die Frage unbeantwortet, inwieweit die Ergebnisse für die Disziplin des Personalwesens sprechen können. Um hier zu einer fundierten Einschätzung zu kommen, sollen die 42 extrahierten Artikel ins Verhältnis zu der Anzahl an doppelt verdeckt begutachteten Artikeln gesetzt werden, die in den fünf Jahren von 2014 bis 2018 in den sechs durchkämmten Fachzeitschriften erschienen sind. Um diese Zahl zu gewinnen, habe ich über die Webseiten der jeweiligen Zeitschriften das Inhaltsverzeichnis einer jeder in diesem Zeitraum erschienen Ausgabe aufgerufen und die begutachteten Artikel gezählt – das heißt,

¹⁵ Fachzeitschriften aus solch einem Ranking heranzuziehen, bedeutet sich positiv auf diese Listung zu beziehen und sie in ihrer Autorität zu bestätigen. Die Autorität solcher Journal Rankings mit ihrem Anspruch, die qualitativ besten Zeitschriften abzubilden, kann indes hinterfragt werden (vgl. zur Kritik von Peer-Review Verfahren Hirschi 2018; Heumann et al. 2019).

ausgenommen wurden Rubriken wie Editorial oder Buchbesprechung. Diese Auswertung führt zu folgendem Ergebnis:

Tabelle 2-8: Anzahl Artikel, die ›recognition‹ enthalten im Verhältnis zu gesamthaft erschienenen Artikel derselben Journale

Name der Fachzeitschrift	Anzahl Artikel, die ›recognition‹ enthalten	Insg. erschienene Artikel 2014–2018
Academy of Management Journal	1	421
Human Relations	7	350
Human Resource Management Journal	17	138
Journal of Management	2	431
Organizational Behavior and Human Decision Processes	14	261
Organisational Studies	1	308
Gesamt	42	1905

In den fünf Jahrgängen der sechs analysierten Zeitschriften sind insgesamt 1905 begutachtete Artikel erschienen. 42 davon enthielten das Wort ›recognition‹ in der Lesart von interpersoneller Anerkennung. Somit wurde der Begriff in rund 2,2 Prozent der Artikel verwendet. Dabei stand er mal stärker im Zentrum, mal wurde er peripher behandelt. Dass der Begriff in rund 2,2 Prozent aller Artikel Erwähnung fand, besagt nicht, dass das Konzept von hohem Stellenwert im Bereich Personalwesen ist, aber auch nicht, dass es keinen Stellenwert hat. Wir wollen diese Zahl so interpretieren, *dass* der Begriff einen Platz in dieser Teildisziplin hat, und im Personalwesen insofern normative Potenziale für die Anbindung an das philosophische Konzept bestehen. Allerdings sollte zur Kenntnis genommen werden: In Honneths Verfahren der normativen Rekonstruktion, also der Suche nach normativen Potenzialen in der sozialen Wirklichkeit, bildet der Idee nach das reale Wirtschaftsgeschehens den Untersuchungskontext – Honneth beansprucht zumindest die soziale Wirklichkeit der normativen Rekonstruktion zu unterziehen. Inwieweit er diesen Anspruch einlöst und sich für seine Analyse in diese soziale Wirklichkeit begibt, oder diese Analyse doch aus einer akademisch enthobenen Position vollzieht, wäre eine Frage für sich. Aber während zumindest die normative Rekonstruktion der Idee nach die soziale Wirklichkeit analysiert, ist das hier herangezogene Material einen Abstraktionsgrad höher, denn die untersuchte Literatur ist ein interpretiertes und verbalsprachlich gefasstes *Abbild* der sozialen Wirklichkeit innerhalb einer akademischen Debatte, deren Einfluss auf die unternehmerische Praxis fraglich bleibt. Fragen wir indes nach dem möglichen Einfluss solch akademischer Diskussionen auf die unternehmerische Praxis, eröffneten sich zumindest die Möglichkeiten, dass informierte

Dozierende als Multiplikatoren von später in der unternehmerischen Praxis tätigen Studierende einen gewissen Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen üben könnten. Zugleich mögen Wissenschaftlerinnen auch selbst unternehmerisch beratend tätig sein oder Ämter in Wirtschaftsorganisationen ausüben, wodurch sie die unternehmerische Praxis zu einem gewissen Maß mitgestalten.

Dritter Teil

Kritische Diskussion der Anerkennungsverständnisse

Nachdem die ersten zwei Teile dieser Arbeit weitgehend deskriptiv gehalten waren und die Klärung der Verständnisse von Anerkennung nach Honneth und gemäß der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Ziel hatten, setzt der vorliegende dritte Teil schließlich normativ an. Die zuvor dargelegten Verständnisse sollen systematisch, gemäß folgender Struktur diskutiert werden. Im *ersten Kapitel* (3.1) wird das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis im Licht von Honneths Modell besprochen und gefragt: Inwieweit entspricht dieses Verständnis der philosophischen Theorie (nicht)? Und in welchen Punkten übertrifft die betriebswirtschaftliche Perspektive Honneths Modell möglicherweise konstruktiv? Im *zweiten Kapitel* (3.2) soll Honneths Theorie hinsichtlich für das vorliegende Forschungsvorhaben relevanter Punkte geprüft werden, dabei wird es zunächst einer inhärenten Kritik unterzogen: Löst der Autor seine formulierten Ansprüche ein? In dieser Diskussion werden vor allem diejenigen Punkte diskursiv aufgegriffen, die in Teil eins der vorliegenden Arbeit bereits als fraglich akzentuiert worden sind. Der Fokus wird dabei auf die Durchführung der normativen Rekonstruktion des Arbeitsbereichs gelegt. Dort klafft, wie bereits angedeutet, hinsichtlich der individuellen Ebene eine Lücke. Um sie zu schließen, sollen Teile des Materials aus der in Teil zwei vollzogenen Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur herangezogen werden. Schließlich werden ausgewählte anerkennungstheoretische Einwände von Butler, Bedorf, Taylor und Ricœur integriert.

Am Ende des dritten Teils sollte eine stabile Grundlage für die im nächsten Schritt anstehende kritische Transformation des philosophischen Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen stehen.

3.1 Kritische Diskussion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses

Der just erhellte betriebswirtschaftliche Anerkennungsbegriff wird im Folgenden kritisch im Horizont von Honneths Anerkennungstheorie diskutiert. Auf diese Weise soll zum einen eine Kritik des betriebswirtschaftlichen Anerkennungskonzepts im Lichte des philosophischen Prinzips vollzogen werden; zum anderen sollen aber auch normative Potentiale aufgedeckt werden – also in der betriebswirtschaftlichen Literatur bestehende Andockstellen für die weitere Realisierung der philosophischen Idee. Die Erörterung wird entlang folgender Fragen vollzogen:

1. Inwiefern entspricht das Anerkennungstheorem des Personalwesens Honneths Anerkennungsbegriff (nicht)?

-
2. In welcher Hinsicht überschneiden sich die Formen und Praktiken des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses (nicht) mit denen von Honneths Anerkennungsbegriff?
 3. Inwiefern entspricht die Funktion des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) der Funktion von Honneths Anerkennungsbegriff?

Für die Diskussion dieser Fragen werden die im ersten Teil herausgearbeiteten Eckpfeiler aus Honneths Modell als Referenzpunkte fungieren. Der Bezugsrahmen stellt sich somit wie folgt dar:

Das Grundmuster von Anerkennung ist auf der individuellen Ebene angelegt und besteht in der wechselseitigen Ermöglichung von Handlungsabsichten, genauer, Leistungserbringung und Entfaltung von Talenten, mit der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels. Indem die Subjekte ihre Leistungen mittels der Organisation in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringen, wird durch Anerkennungsverhältnisse im Arbeitskontext gesellschaftliche Integration des erwerbstätigen Individuums vollzogen. Zudem führen gelungene Anerkennungsverhältnisse zu gelungener Identitätsbildung, da die Subjekte positive Resonanz auf ihre Handlungen erfahren. Die *Form* von Anerkennung ist im Arbeitskontext primär monetär, dabei bemisst sich die Höhe des Lohns an der Zuträglichkeit der Tätigkeit für den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang. Der monetäre Typ von Anerkennung wird indes getragen von einer interpersonellen Form der Anerkennung, die verlangt, dass sich die Wirtschaftsakteure respektvoll begegnen. Insgesamt ist das Wirtschaftssystem in einen gesamtgesellschaftlichen Wertehorizont integriert.

Innerhalb dieses Bezugshorizonts werden nun die Funde der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert und eingeordnet.

3.1.1 Inwiefern entspricht das Anerkennungstheorem des Personalwesens dem Honnethschen Anerkennungsbegriff (nicht)?

Die Literatursichtung hat die anfangs formulierte Hypothese bestätigt, dass das Anerkennungstheorem der BWL im Vergleich zu Honneths Konzept auf verschiedenen Ebenen unterbestimmt und verengt ist. Allein der Fakt, dass der Begriff in 39 von 42 Fällen nicht definiert wird, spricht für sich. Die in Teil zwei dieser Arbeit interpretativ erschlossenen Bedeutungen verweisen indes auf ein simples Verständnis von Anerkennung als Registrieren, Wahrnehmen oder Würdigen einer Person oder personalen Leistung. Die Struktur des Anerkennungstheorems verläuft hier also nicht dialogisch, sondern monodirektional.

Außerdem ist das Anerkennungsverhältnis insofern flach angelegt, als sich die Handlungspartner strukturell nicht notwendig gegenseitig in ihren Handlungen beeinflussen, wie das aber in Honneths Theorem der Fall ist. Im philosophischen Modell wirken die Subjekte ja jeweils tiefgehend aufeinander ein, da sie sich insofern gegenseitig „im Inneren“ ansprechen, als die Handlungsabsichten, die es miteinander zu verwirklichen gilt, zunächst intrasubjektiv angesiedelt sind und erst durch die animierende Artikulation der entsprechend gelagerten Handlungsabsichten des Gegenübers in die intersubjektiv geteilte, äußere Realität gehoben werden. Hier wird also ein tiefgehender struktureller Zusammenhang zwischen den Handlungspartnerinnen gezeichnet, der bis in ihre innere Disposition hineinwirkt. Das Anerkennungsverständnis des Personalwesens als Registrieren, Wahrnehmen oder Würdigen weist indes keine intrapersonal greifende Wechselseitigkeit auf. Es kann sich bereits in einem distanzierten Feststellen personaler Eigenschaften bzw. Leistungen oder im Lob für eine vom anderen relativ unabhängig vollzogene Leistung erschöpfen. Nichtsdestotrotz enthält dieses Verständnis von Anerkennung als ›wahrnehmen‹ normative Potenziale aus dem philosophischen Begriff, insofern als das Wahrnehmen von etwas oder jemandem auch in Honneths Modell überhaupt als Voraussetzung dafür angesehen werden kann, in ein Anerkennungsverhältnis zu treten. Ein weiterer Punkt, der ein normatives Potenzial darstellt, ist die monodirektionale Anlage in der Kommunikationsrichtung. Diese müsste gemäß des philosophischen Referenzmodells hin zu einem bidirektionalen Verlauf erweitert werden, um eine wechselseitig verlaufende Struktur herzustellen, in der die Realisierung der Handlungsabsicht des einen die entsprechend gelagerte Handlungsabsicht des anderen bedingt. Aus dieser Diskussion lässt sich zusammenfassend für die kritische Transformation festhalten:

Die monodirektionale Anlage des des betriebswirtschaftlichen Anerkennungskonzepts wird ergänzt um eine gegenläufige Linie hin zu einer bidirektional verlaufenden Interaktion. Diese Linien werden weiter strukturiert hin zu einem Muster des wechselseitigen Ineinandergreifens von Handlungsabsichten bei Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.

3.1.2 In welcher Hinsicht überschneiden sich die *Formen* des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) mit den Formen von Honneths Anerkennungs-begriff?

Die in der BWL-Literatur aufgedeckten *Formen* und *Praktiken* werden im Folgenden ins Verhältnis zu Honneths anerkennungstheoretischer Sicht auf den Arbeitskontext gesetzt. Den

Referenzpunkt bildet in diesem Fall primär die monetäre Form von Anerkennung – denn dies ist die einzige, von Honneth explizit genannte Form für diesen Bereich. Dieser Typ wird in der Literatur der BWL allerdings nur in acht von 42 Fällen genannt, dabei wird der Aspekt auch nicht weiter vertieft.

Interessant wird es nun, wenn wir den engen und wenig überzeugenden Rahmen verlassen, den Honneth bezüglich der Form von Anerkennung im Arbeitskontext absteckt, indem er primär die monetäre Form von Anerkennung fokussiert. Diese eingeschränkte Sicht lässt sich durchbrechen, indem stattdessen die *Form des Grundmusters von Anerkennung* auf der individuellen Ebene als Referenzpunkt herangezogen wird. Konkret soll auch die direkte, interpersonelle Form von Anerkennung berücksichtigt werden. Tatsächlich zeigte die Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr deutlich, dass über die *materielle* Form hinaus die *direkte zwischenmenschliche* Form der Anerkennung im Arbeitskontext bedeutsam ist. Dieser Typ von Anerkennung wird sogar in 34 von 42 Texten genannt, womit ihr, im Vergleich zu den acht monetär bezogenen Fällen, gar ein prioritärer Status zugewiesen werden kann! Die zuvor, in Kapitel zwei vollzogenen Freilegungen sollen im Folgenden als Funde der normativen Rekonstruktion des Arbeitsbereichs auf der von Honneth unberücksichtigt gelassenen individuellen Ebene ausgedeutet werden. Wir werden diese Einordnung systematisch, in Gruppen gebündelt, vornehmen.

Die erste Gruppe von direkt interpersonell verlaufenden Anerkennungspraktiken bündeln wir zu der Kategorie ›Auf das Gegenüber eingehen.« Diese Praktiken weisen folgende normative Potenziale von Anerkennung auf individueller Ebene auf: Im verbal vollzogenen Dialog lässt sich die eine Seite in ihrer Kommunikationsweise in emphatischer Haltung auf das Gegenüber ein (vgl. Edlinger 2015), sie reagiert konstruktiv auf Äußerungen des Gegenübers (vgl. ebd.; Tyler 2018; Shipton et al. 2017; Alfes et al. 2016) oder gibt in verbaler oder nonverbaler Form positives Feedback für erbrachte Leistungen (vgl. Tyler 2018; Ekman 2013; Bareket-Bojmel et al. 2017); die Haltung zum Gegenüber ist offen und aufmerksam (vgl. Hancock 2016; Cutcher et al. 2017). Einige Autorinnen heben dabei den Aspekt der Leiblichkeit und der körperlichen wie auch mentalen Präsenz hervor (vgl. Cutcher et al. 2017; Tyler 2018), wobei Tyler präzisiert, dass die Praxis körperlich ausgeführt werde und dialogisch verlaufe (vgl. Tyler 2018: 3).

Die strukturelle Eigenschaft des Anerkennungstheorems des Wechselseitigen Ineinandergreifens der Handlungsabsichten, lässt sich in einigen der vorgestellten Praktiken interpretativ wiederfinden. Zwar sind die beschriebenen Anerkennungsverhältnisse oftmals von einem Hierarchiegefälle geprägt, in dem die Führungskraft der Sender und ihr Mitarbeiter

der Empfänger von Anerkennung ist. Aber es geht im Anerkennungstheorem ja weniger um Hierarchie-Gleichheit, sondern darum, dass sich die KooperationspartnerInnen darin animieren, ihre Potenziale zu entwickeln und ihre Fähigkeiten auszubauen. Und so mag es ein Potenzial einer Führungskraft sein, den Mitarbeitenden adäquat zu fördern – was damit verbunden sein mag, offen und aufmerksam dessen Potential zu sehen, ihn in angemessener Weise zu ermuntern es weiter zu verwirklichen, und gegebenenfalls Möglichkeiten, also Räume oder Konstellationen zu schaffen, in denen der Mitarbeiter diese Weiterentwicklung vollziehen kann. Das ›Soll‹, das indes gemäß des normativen Geltungsüberhangs mitschwingt, lässt sich für die meisten dieser Fälle bestimmen als eine beidseitig emphatische Haltung. Denn in den genannten Praktiken ist das emphatische Moment, mit Ausnahme eines Artikels (Edlinger 2015), einseitig angelegt. Die Struktur des philosophischen Konzepts verläuft an dieser Stelle aber wechselseitig.

Auf diese offene erste, mit ›Auf das Gegenüber eingehen‹ beschriebene Gruppe, in die sich eine Reihe von Anerkennungspraktiken bündeln lassen, folgt eine zweite, inhaltlich präzisier ausgerichtete Gruppe, welche aber nahtlos an die erste anschließt und der Form nach ebenfalls direkt interpersonell angelegt ist. Es ist dies die Praxis des ›Herausstellens guter Leistungen in größerem Kontext‹. Wo in der vorangegangenen Gruppe das direkt interpersonell verlaufende Registrieren und verbale Aufgreifen von erbrachter Leistung als Anerkennungspraxis genannt wurde, soll in der aktuellen Gruppe diese Praxis räumlich erweitert gefasst werden: Gleich mehrere AutorInnen weisen darauf hin, dass eine öffentliche Anerkennung bzw. der Vollzug von Anerkennung in größerem Kontext förderlich sind. Die Führungskraft sollte die Leistung idealerweise nicht eingeschränkt auf den direkten Kontaktraum, sondern in größerem Zusammenhang würdigend herausstellen, so unter Anwesenheit anderer KollegInnen, Führungskräfte (vgl. Trullen et al. 2016; Shipton et al. 2017) oder gar im öffentlichen Raum (vgl. Andreeva et al. 2017). Diese Praxis spielt Honneths Modell insofern zu, als dass hier dessen Idee zum Tragen kommt, dass dem Leistungsträger im gemeinsamen Kooperationszusammenhang Ehre für die erbrachte Leistung gezollt wird. Das normative Soll wäre an dieser Stelle, dass diese Leistung nicht nur dem organisationalen, sondern auch dem gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zuspielen sollte. Auch diese Feststellung ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von Bedeutung und wird deshalb akzentuiert:

Auf der Mikro-Ebene wird ein Sinnhorizont aufgemacht, der über das Meso-Level hinaus auf die Makro-Ebene weist.

Der Raum der Anerkennung wird auch in der dritten und letzten Gruppe geöffnet, die wir als ›Integration in ein größeres Ganzes‹ bezeichnen wollen. So heben Cutcher et al. (2017) und Tyler (2018) die partizipative Komponente in der Anerkennungspraxis hervor, wenn sie Anerkennung als Mechanismus der sozialen Teilhabe und Integration ansehen. Anerkennung sei, wie Tyler vertieft, ein inklusiver Prozess des gegenseitigen Wiedererkennens – des Erkennens der grundlegenden Verbindungen zu anderen und der kollektiven Zugehörigkeit (vgl. Tyler 2018: 4). Dieser Wahrnehmungsprozess verweist mit dem Gefühl der Zugehörigkeit indes auf eine affektive Komponente, die die monetäre Form der Anerkennung übersteigt. Weniger grundlegend denn spezifischer sind die Ausführungen von Shipton et al. (2017), die die Anerkennungspraktiken konkret bestimmt als (1) die Schaffung einer Umgebung, die risikohaftes und experimentierfreudiges Handeln sowie (2) das kollaborative Teilen und Nutzen von Wissen in neuen Kontexten unterstützt. Und Keevers/Sykes (2016) sowie Alfes et al. (2016) betonen das gestalterische Moment des Organisierens und Orchestrierens von Praktiken mit dem Ziel, Sinn, Zugehörigkeit, Partizipation zwischen den Beteiligten zu schaffen. An diesen Beispielen ist interessant, dass hier jeweils Anerkennungsverhältnisse auf zwei Ebenen skizziert werden. Protagonist der Gestaltung von Anerkennungsräumen ist nämlich zunächst die Führungskraft. Sie allein repräsentiert die eine Seite des auf Wechselseitigkeit angelegten Verhältnisses, auf der anderen Seite steht ihr aber ein Kollektiv gegenüber. Die Anerkennungsnorm wäre dann erfüllt, wenn dieses Kollektiv, animiert durch die Führungskraft, wiederum untereinander Anerkennungsverhältnisse aufbauen und teilen würde. In diesen Fällen ist ein Anerkennungsverhältnis also auf zwei unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen angelegt, zum einen im Verhältnis aus Führungskraft und (Kollektiv der) Mitarbeitenden und zum anderen im Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander, wobei das erste gelungene Verhältnis auf dem zweiten basiert.

Wenn wir uns nun noch einmal genauer dem ersten, auf Shipton et al. zurückgehenden Punkt der experimentier-offenen und wissensfokussierten Kollaboration in neuen Kontexten zuwenden, sehen wir, dass er gleich mehrere, anspruchsvolle Anerkennungspraktiken umfasst. Es ist zum einen die Praxis des Teilens von Wissen auf gleicher Hierarchie-Ebene, die EmpfängerInnen und SenderInnen die Möglichkeit eröffnen, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln, indem sie eingeladen werden, dieses Wissen kreativ konstruktiv aufzugreifen, anzureichern und umzuformen. Gerade die Eröffnung eines neuen Kontextes ist ein smarterer Zug, weil er von den AkteurInnen automatisch verlangt, sich in diesem neuen Raum zu positionieren, und sie idealerweise dazu einlädt, sich an dem neuen Material kreativ abzuarbeiten. Zum anderen mag die genannte gestalterische Praxis, eine experimentierfreundliche Umgebung zu schaffen, ebenfalls gewisse anspruchsvolle

Anerkennungsverhältnisse implizieren bzw. diese erfordern. Denn gerade kooperative, von Vertrauen getragene Beziehungen unter den Mitarbeitenden sind hilfreich, um Neues zu denken und zu erproben (vgl. Dejours et al. 2018: 99). Andersherum gefährdet das Fehlen von Vertrauen eine erfolgreiche Zusammenarbeit, da Akteure geneigt sein könnten, mehr oder weniger bewusst die Anstregungen der KollegInnen zu unterminieren (vgl. Dejours et al. 2018: 96; Deutschmann 2007: 83). Auch bei Keevers und Sykes (2016) finden wir eher den Verweis auf Anerkennungspraktiken als deren Ausbuchstabierung, wenn der Autor die Gestaltung eines Raums der Zugehörigkeit und des Respekts als Bedingungen der Schaffung von Anerkennungsverhältnissen nennt. Diese zwei Aspekte weisen abermals über die monetäre Form der Anerkennung hinaus, denn zum einen kann Zugehörigkeit als affektive Empfindung gedeutet werden, und zum anderen haben wir Respekt als direkt interpersonelle Form von Anerkennung bestimmt. Die Form der Anerkennung in der vorliegenden Gruppe ›Integration in ein größeres Ganzes‹ weist indes kein normatives Soll auf, sondern erfüllt die entscheidenden Kriterien der positiven wechselseitigen Angewiesenheit bei Reziprozität – zumindest, solange wir uns allein auf die Form konzentrieren. Denn sobald der Bezugshorizont geweitet wird um die Funktion von Anerkennung, sieht es für manche der genannten Funde anders aus.

Was die Frage nach dem *Zielpunkt von Anerkennung*, betrifft, korrespondieren die philosophische als auch die betriebswirtschaftliche Sichtweise insoweit, dass in beiden Fällen *Leistung* im Mittelpunkt steht. Allerdings berücksichtigt die betriebswirtschaftliche Perspektive neben Leistung auch personale Eigenschaften, wie Verletzlichkeit, affektive Empfindungen oder Charakterzüge (vgl. Tabelle 2-4 „Markierung kategorial ähnlicher Objekte“). Diese Erkenntnis ist für das Vorhaben der vorliegenden Forschungsarbeit bedeutsam und soll im folgenden Kapitel, der kritischen Diskussion von Honneths Anerkennungsmodell, vertieft zum Tragen kommen.

3.1.3 Inwiefern entspricht die *Funktion* des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriffs (nicht) der Funktion des philosophischen Modells?

Hinsichtlich der individuellen Ebene führt die Literatur der BWL überwiegend funktionale Bestimmungen auf, die Honneths Sicht zuspitzen. So wurden in rund 50 Prozent (sieben von 16) der Artikel *Identitätsentwicklung* und *Inklusion* als Funktion von Anerkennung bestimmt. Bemerkenswert ist, dass die BWL-Literatur dabei den organisationalen Bezugsrahmen hin zum gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang durchbricht und das Arbeitssubjekt in einen größeren

Sinnhorizont stellt. Dieser weit gespannte Bogen spielt dem philosophischen Konzept insofern zu, als dieses eine klare Verbindung von der individuellen- zur gesellschaftlichen Ebene zieht.

Fünf Artikel weisen gar über Honneths Ansatz hinaus und sprechen auch Partizipation und organisationaler Mitgestaltung einen funktionalen Status zu (vgl. Tyler 2018; Cutcher et al. 2017; Hancock 2016; Wihler et al. 2017; Ho 2015). Diese Funde sollen als empirische Indizien herangezogen werden, um die von Honneth vorgenommene, auf die monetäre Form beschränkte Zuschreibung von Anerkennung im Arbeitskontext zu erweitern um organisationale Partizipation. Diese Erkenntnis soll ebenfalls für den weiteren Verlauf dieser Arbeit festgehalten werden:

In der Literatur des Personalwesens findet sich nicht nur die materiell-monetäre, sondern auch die partizipatorische Form der Anerkennung.

Ein weiterer Aufsatz aus dem Literaturkorpus der BWL verfolgt indes einen instrumentellen Ansatz, indem Anerkennung stark gemacht wird als Instrument zur Herstellung von Glaubwürdigkeit (vgl. Pritchard/Fear 2015). Richtig eng werden die funktionalen Zuschreibungen dann, wenn man den Blick von der individuellen Ebene auf die organisationale richtet, welche zugleich die individuelle umspannt. Hier nimmt die funktionale Bestimmung eine klare instrumentelle Wendung. In über 70 Prozent der Texte wird Anerkennung als Instrument zur Steuerung von Mitarbeitenden vorgestellt, um ihr Verhalten in Einklang mit den organisationalen Zielen zu bringen. Konkret bestehen diese Ziele in der Mitarbeiterbindung, der Steigerung von Arbeitsmotivation und Leistung, umgekehrt der Unterbindung von organisational ungünstigem Verhalten, wie Fehlzeiten oder Kündigung. Dabei sind manche Ausführungen von der Ambivalenz gekennzeichnet, die gezollte Anerkennung müsse „echt“ sein, weil sie nur dann zu dem gewünschten Ziel führen könne. So erklärt Andreeva, dass die intrinsische Motivation fällt, wenn der kontrollierende Aspekt der Belohnung dominiert (vgl. Andreeva et al. 2017: 211). Und Bareket-Bojmel weist darauf hin, dass im Gegensatz zur materiellen die verbale Form von Anerkennung die intrinsische Motivation steigere (vgl. Bareket-Bojmel et al. 2017: 538). Diesen Ausführungen scheint die Intuition zugrunde zu liegen, dass Anerkennung von intrinsischem Wert ist und nur in dieser Weise gezollte Anerkennung einen motivationalen Effekt hat. Die AutorInnen vollziehen dann aber einen instrumentellen Zugriff – sie degradieren Anerkennung zum Mittel (motivationales Instrument) für die Erreichung eines Zwecks (organisationales Ziel) und torpedieren dadurch den entscheidenden, intrinsisch wertvollen Gehalt der Praxis! Sie verfangen sich somit in der Ambivalenz, einen Anreiz schaffen zu wollen, dessen Anreizcharakter in dem Moment

zerfällt, in dem ihm der genuine Wert genommen wird. Diese Einsicht ist für die vorliegende Arbeit bedeutend.

Das Anerkennungsparadigma des Personalwesens weist eine Dualität zwischen instrumentellem Zugriff und genuiner Werthaftigkeit auf. Die instrumentelle Motivation überfärbt dabei den genuinen Wert von Anerkennung. Anerkennung wird somit zu einem motivationalen Instrument degradiert.

Prekär an der betriebswirtschaftlichen Perspektive auf die organisationale Funktion von Anerkennung ist auch, dass die Ziele nicht in einen erweiterten Sinnhorizont gestellt werden, sondern am organisationalen Bezugsrahmen Halt machen. Die Verbindungslinie zwischen individueller und organisationaler Ebene wird im Übergang zur gesellschaftlichen Ebene gekappt. Übrig bleibt der instrumentell geprägte Zugriff von der organisationalen auf die individuelle Ebene. Diese isolative Sicht führt zu einem dysfunktionalen Verständnis von Anerkennung, dahingehend, dass die Frage nach dem Sinn von erwerbswirtschaftlichen Organisationen, und auch zu einem großen Teil von erwerbswirtschaftlicher Arbeit, nicht befriedigend beantwortet werden kann. Auch dieses Erkenntnis ist von Bedeutung und wird deshalb in einer These festgehalten.

Das Anerkennungskonzept des Personalwesens entbehrt eines normativen Überbaus. Dadurch kann es der Sinnfrage von Unternehmen und anderen erwerbswirtschaftlichen Organisationen nicht Rechnung tragen.

Hingegen kann ein erweitertes Anerkennungsverständnis, wie es Honneth vertritt, der Sinnfrage von Organisationen nachkommen, da letztere in dieser Sicht in einen gesellschaftlichen Sinn- und Kooperationszusammenhang integriert sind.

Immerhin fünf der 24 Artikel, in denen eine funktionale Einordnung erkennbar ist, durchbrechen hinsichtlich der organisationalen Ebene den instrumentellen Zugriff, wobei zwei davon eine grundsätzlich kritische Perspektive gegenüber dem Anerkennungstheorem beziehen. Die drei verbleibenden warten hingegen mit wertvollen Anknüpfungspunkten auf. Aus diesen drei Texten sollen interpretativ normative Potentiale gehoben werden, also Handlungsmuster und -strukturen, welche die in der Anerkennungspraxis verkörpert Werte in Teilen zur Verwirklichung bringen und zugleich auf die vollständige Praxis verweisen mögen. Die Artikel von Tyler (2018), Cutcher et al. (2017) sowie Keevers und Sykes (2016) teilen die funktionale Einordnung nicht nur untereinander, sondern auch mit Honneth. Es ist der integrative Mechanismus von Anerkennung, der in allen drei Texten funktional stark

gemacht und doch unterschiedlich akzentuiert wird. So betont Tyler in ihren differenzierten Ausführungen auch bezüglich des Arbeitskontextes das fundamentale Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Verbindungen, die sich in Anerkennungsverhältnissen verwirklichten. Die Autorin stellt diese Verbindungen als intrinsisch wertvoll und zugleich als notwendige Basis für organisationales Leben und Zusammenarbeit vor (vgl. ebd.: 16). Mit Tyler lässt sich indes eine weitere, bemerkenswerte funktionale Einordnung vollziehen, nämlich die der organisationalen Veränderung (vgl. ebd.: 17). Denn Anerkennung biete, wenn man sie ernst nehme, Raum für Differenz, für normabweichende Ideen und deren Umsetzung. Mit diesem Punkt übertrifft Tylers Sicht sogar Honneths Modell in der funktionalen Einordnung von Anerkennung im Arbeitskontext in überzeugender Weise. Denn die durch Honneth vollzogene Überbetonung des Leistungsprinzips und die Ausklammerung von zwischenmenschlich gelagerter Anerkennung im Arbeitskontext verunmöglicht die Sicht auf solche, aus zwischenmenschlichen Konstellationen rührende Veränderungsimpulse!

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit bei aufrechtzuerhaltender Differenz ist auch Ausgangspunkt der funktionalen Einordnung die Cutcher et al. vornehmen. Die AutorInnen betonen, ähnlich wie Tyler, die inklusive Funktion von Anerkennung, wobei sie hinzufügen, dass die Eigenschaften des Gegenübers nicht nur wahr-, sondern auch positiv aufgenommen werden sollten. In ihrem Aufsatz argumentieren sie gegen etablierte organisationale Werte wie Heteronormativität und einen gewissen großbürgerlichen Habitus, welche sie in ihrem empirischen Untersuchungsfeld in organisational zentral platzierten Gemälden repräsentiert und reproduziert sehen. Die Autorinnen setzen diesen Abbildern des Konservatismus den Ansatz eines öffentlichen Skulpturengartens entgegen, der alternative Lebensentwürfe, Dynamik und Veränderlichkeit widerspiegelt und der Anerkennung auch des radikal und negierten Anderen einfordert (vgl. ebd.: 17–19). Die Sicht von Cutcher et al. übersteigt somit ebenfalls Honneths unilaterale leistungsbezogene Perspektive, indem sie personale Eigenschaften der Wirtschaftsakteure berücksichtigt.

Auch Keevers und Sykes (2016) treten in ihrem Artikel für eine verständnisvolle Haltung gegenüber Unterschieden, für eine positive Berücksichtigung von Differenz und für Solidarität ein (vgl. ebd.: 1643), so dass sich die organisationale Funktion von Anerkennung hier ebenfalls mit sozialer Integration bestimmen lässt.

In der Literatur des Personalwesens wird Anerkennung auch die Funktion der organisationalen Inklusion zugesprochen.

Bei allen drei Aufsätzen, die gleichermaßen für die Berücksichtigung von Differenz und für umfassende Inklusion eintreten, stellt sich allerdings die Frage nach den Grenzen der

Inklusion und nach sinnvollen Kriterien für diese. Denn es mag kaum realistisch sein, dass jedwede personale Eigenschaft in jedem erwerbswirtschaftlichen Kontext positiv aufgenommen werden kann. Beispielsweise mag ein Mensch, der vom Tourette-Syndrom betroffen ist, weniger als Türsteher eines Clubs geeignet sein, wo auch in brenzligen Situationen souveräne und klare Worte gefragt sind. Für die Arbeit als DJ wäre das Syndrom hingegen weniger hinderlich. Eine Lösung dieses Problems soll im Folgenden mit Honneths Anerkennungsmodell erprobt werden. Lassen sich also mit Honneths Modell die Grenzen von Inklusion und Differenz am Arbeitsplatz überzeugend abstecken? ›Gerade *nicht* mit seinem Modell!‹ könnten Honneths Kritiker einwenden. Die Theorie lasse Differenz erst gar keinen Raum, sondern sie bewirke ihre Nivellierung, da ihre Fluchtlinie Gleichheit sei: Gleichheit eines gesellschaftsübergreifenden Wertes und Gleichheit im von diesem Wert institutionell geleiteten Verhalten (vgl. Fraser/Honneth 2003).¹⁶ Auch wird das Modell häufig mit der Frage nach dem initialen Moment für gesellschaftliche Progression konfrontiert – also genau dem Moment, welches in den drei diskutierten Artikeln der BWL als Impuls für organisationale Veränderungen und Machtverschiebungen stark gemacht wird (vgl. Möllers 2011). Bietet Honneths Modell bezüglich des Arbeitskontextes also Raum für Differenz und Inklusion auch des Differenten? Und können mit ihm sinnvoll die Grenzen von Inklusion bestimmt werden? Die anerkennungstheoretische Grundidee bezüglich des Arbeitsbereichs besagt, um dies kurz präsent zu machen, dass Anerkennung in monetärer Form für in einem kooperativen Akt erbrachte Leistung gezollt wird, wobei sich die KooperationspartnerInnen gemäß dem anerkennungstheoretischen Fundament respektvoll begegnen und behandeln – das heißt, sie achten die physische wie psychische Verletzlichkeit sowie die Willensfreiheit des Gegenübers. Dabei sollte die Leistung dem gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zuspiesen. Primäres Inklusionskriterium ist hier das Leistungsprinzip und zwar hinsichtlich zweier Ebenen: Auf der *Makro-Ebene* wird die gesellschaftliche Integration des Individuums durch Leistung vollzogen und auf der *Meso-Ebene* findet die organisationale Inklusion statt. Man könnte nach dieser Funktionslogik nun sagen: allein die Leistung muss stimmen, alle anderen personalen Eigenschaften sind unbedeutend – unter der Voraussetzung, dass sich die Akteure respektvoll begegnen. Genau diese allgemein gehaltene Voraussetzung birgt nun das Potenzial zur Progression. Denn gemäß dieser Bedingung kann die für die Leistungserbringung notwendige Kooperation nur dann vollzogen werden, wenn neben der

¹⁶ Diese Position wird prominent von Nancy Fraser vertreten, die kritisiert, Honneth vertrete einen Wertemonismus, der unter den Bedingungen moderner Gesellschaften, welche gerade durch einen Wertepluralismus gekennzeichnet seien, nicht haltbar sei (vgl. Fraser/Honneth 2003 und für eine treffliche Zusammenfassung Wimbauer 2004).

Achtung der physischen und psychischen Verletzlichkeit auch die *Willensfreiheit* gewahrt wird. Die inhaltliche Bestimmung der Willensfreiheit kann nun enorm heterogen oder – in anderen Worten – *divers* ausfallen! Somit liegt der Impuls für potentielle Veränderungen in der fundamentalen Form von Anerkennung! Hiernach mag die strukturell bedingte Unmöglichkeit, die eigene Willensfreiheit umzusetzen, Akteure dazu veranlassen auf die Veränderung der bestehenden Strukturen hinzuwirken, was auch eine Veränderung hin zu mehr Diversität bedeuten kann. Beispielsweise waren bei Bediensteten der Berliner Polizei, Tätowierungen, wenn sie nicht von der Uniform bedeckt wurden, lange Zeit verboten. Dagegen klagten Anwärtler für den Polizeidienst, bis die Berliner Polizei schließlich ihre Bestimmungen lockerte, so dass Tattoos nun auch auf den Unterarmen zu sehen sein dürfen (vgl. Berliner Zeitung vom 26.07.2018).

Was die Frage nach den Grenzen der Berücksichtigung von Diversität betrifft, ließen sich diese für den Arbeitskontext *funktional* bestimmen – sie wären dann erreicht, wenn die von beiden AkteurInnen angestrebte Leistung unter den veränderten Umständen nicht mehr erbracht werden könnte, mithin das gemeinsame Arbeitsziel nicht mehr erfolgreich erreicht werden kann. Hier sei auf das Beispiel des Türstehers mit Tourette-Syndrom verwiesen. Allerdings könnte man noch weitergehen und genau diese abweichenden normativen Ansprüche als potenzielle Systemsprenger ansehen – also als Impulse, die über vereinzelte Handlungsstrukturen hinaus ein ganzes System und seine Normen zum Wackeln bringen und eine Neuordnung animieren.

3.1.4 Zwischenfazit: Normative Potenziale trotz Differenzen

In diesem Kapitel wurde die in Teil zwei herausgearbeitete Auffassung von Anerkennung der BWL normativ im Licht von Honneths Anerkennungsmodell diskutiert. Ziel war es nicht nur, eine Kritik des betriebswirtschaftlichen Verständnisses zu vollziehen, sondern auch im Sinne von Honneths Verfahren der *normativen Rekonstruktion* Potenziale aus der betriebswirtschaftlichen Literatur zu heben, die zu einem gewissen Grad mit dem philosophischen Modell korrespondieren und somit Möglichkeiten der verknüpfenden Weiterentwicklung bieten. Die Analyse führte zu folgenden Ergebnissen:

Hinsichtlich des *Zielpunktes* von Anerkennung weisen die philosophische und die betriebswirtschaftliche Konzeption die Gemeinsamkeit der *Leistungsbezogenheit* auf, wobei die Perspektive der BWL eine größere Heterogenität aufweist, da sie neben organisational

wertvoller Leistung auch andere personale Eigenschaften berücksichtigt. Hinsichtlich der *Form* von Anerkennung im Arbeitskontext verhalten sich das philosophische und das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis hingegen sehr unterschiedlich. Wo Honneth die Form für diesen Bereich zuallererst als *monetär* bestimmt, erhält in der Literatur der BWL die *direkte zwischenmenschliche* Form der Anerkennung prioritären Status. Ich habe dafür argumentiert, diese Erkenntnis heranzuziehen, um andersherum den Form-Monismus in Honneths Modell zu durchbrechen. Diese Formen wurden auf Grundlage der BWL-Literatur weiter konkretisiert und in folgende Praktiken gefasst: ›Auf das Gegenüber eingehen‹, ›Herausstellen guter Leistungen in größerem Kontext‹ sowie ›Integration in ein größeres Ganzes‹. Darüber hinaus habe ich, ebenfalls auf Basis der empirischen Funde, dafür argumentiert, die affektive Komponente in der Praxis der Anerkennung stärker zu berücksichtigen und sie um die Form der Partizipation zu öffnen.

Hinsichtlich der *funktionalen Bestimmung von Anerkennung* kongruiert die philosophische mit der betriebswirtschaftlichen Perspektive auf individueller Ebene insofern, als *Identitätsentwicklung* und *Inklusion* in beiden Fällen an oberer Stelle genannt werden. Sobald die organisationale Ebene in den Blick rückt, verhält es sich jedoch anders: Hier dominiert in der Betriebswirtschaft ein instrumenteller Zugriff, der den genuinen Wert von Anerkennung überfärbt. Anerkennung gilt in dieser Sicht überwiegend als Werkzeug zur Steuerung von Mitarbeitenden, dahingehend, ihr Verhalten in Einklang mit den organisationalen Zielen zu bringen. Das erwerbstätige Subjekt erfährt, mit anderen Worten, eine *Verdinglichung*. Das Anerkennungsparadigma des Personalwesens weist somit eine Dualität zwischen instrumentellem Zugriff und genuiner Werthaftigkeit auf! Dabei bringt der instrumentelle Zugriff die Ambivalenz mit sich, dass das motivationale Moment sich genau im Augenblick der instrumentellen Wendung auflöst. Zudem ist im betriebswirtschaftlichen Anerkennungsbegriff, anders als in Honneths Modell, strukturell kein erweiterter Sinnhorizont verankert. Dies untergräbt die Möglichkeit, die Sinnfrage von Organisationen vertieft zu diskutieren. Allerdings weisen einige Funde aus der empirischen Untersuchung eine Verbindungslinie von individueller Ebene hin zu einem gesellschaftlichen Bezugsrahmen auf. Mit Honneths Modell, das einen gesellschaftlichen Sinnhorizont über die Meso-Ebene spannt, ließe sich, wie gezeigt wurde, die prekäre Limitierung des Sinngehalts systematisch durchbrechen.

Nachdem das Anerkennungsverständnis der BWL einer Kritik unterzogen wurde, soll als nächstes das philosophische Modell kritisch geprüft werden.

3.2 Kritische Diskussion von Honneths Anerkennungsmodell

Auch wenn Honneths Anerkennungsmodell den positiven Bezugspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit bildet, soll es nicht unhinterfragt übernommen werden, erscheint es in einigen Aspekten doch nicht ganz überzeugend. Maßstab der Kritik werden in erster Linie die von Honneth selbst formulierten Ansprüche sein. Das Modell wird somit einer internen Kritik unterzogen. Zudem werden Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Literatur sowie aus der neueren Wirtschaftssoziologie herangezogen, um das philosophische Modell konstruktiv zu modifizieren. Folgende sieben Punkte werden im Fokus stehen:

1. Kritische Reflexion der Grenzziehung zwischen Wirtschaftssphäre bzw. Arbeitskontext und Bereich der persönlichen Beziehungen
2. Kritische Diskussion des anerkennungstheoretischen Form-Monismus
3. Der Zielpunkt von Anerkennung im Arbeitskontext.
4. Der Wirtschaftsraum als Ort der sozialen Beziehungen.
5. Öffnung hin zum Bereich der politischen Öffentlichkeit?
6. Schärfung des Begriffs der Reziprozität.
7. Berücksichtigung anerkennungstheoretischer Positionen anderer PhilosophInnen.

Die kritische Diskussion gilt als entscheidender Schritt für die im nächsten Teil anstehende Transformation des Modells für das Personalwesen.

3.2.1 Kritische Reflexion der Grenzziehung zwischen Wirtschaftssphäre und Bereich der persönlichen Beziehungen

Zunächst soll die in Honneths Modell vorgenommene Sphärentrennung inklusive der funktionsspezifischen Zuordnung von Formen und Zielpunkten der Anerkennung hinterfragt werden. Honneth trennt analytisch die Bereiche der persönlichen Beziehungen, des marktwirtschaftlichen Handelns mit dem Arbeitskontext und der politischen Öffentlichkeit voneinander und statuiert, dass in jeder dieser Sphären Anerkennung in funktionsspezifischer Weise realisiert wird. Bereits im ersten Teil dieser Arbeit wurde an verschiedenen Stellen angedeutet, dass diese Trennung mit den entsprechenden Zuordnungen in Form und Zielpunkt von Anerkennung schwer durchhaltbar ist. Diese Infragestellung gilt für die Abgrenzung des Bereichs des marktvermittelten Handelns sowohl vom Bereich der persönlichen Beziehungen als auch von dem der politischen Öffentlichkeit. Da diese Zuordnung bereits in anderen Zusammenhängen der vorliegenden Arbeit vorgenommen wurde, lässt sie sich an dieser Stelle tabellarisch fassen:

Tabelle 3-1: Übersicht bereichsspezifische Distribution von Anerkennung

	Persönliche Beziehungen	Marktvermitteltes Handeln / Arbeitskontext	Politische Öffentlichkeit
Form von Anerkennung	Emotional/direkt interpersonell	Monetär	Partizipation
Zielpunkt von Anerkennung	Bedürfnisse und partikulare Eigenschaften	Leistung und materielles Interesse	Politisches Interesse

Ziel der folgenden kritischen Reflexion wird es nicht sein, für die Aufhebung der Sphärentrennung zu argumentieren. Die Grenzziehung mag für analytische als auch konzeptionelle Zwecke hilfreich sein. Ich möchte hingegen eine Sicht stark machen, die eine größere Vernetzung zwischen den Sphären zulässt. Man kann zunächst einmal zur Kenntnis nehmen, dass die Bereiche in dem Modell *grob* und nicht hermetisch voneinander getrennt werden, außerdem werden die Subsysteme qua übergeordnetem Wertehorizont als miteinander verbunden vorgestellt. Eine zentrale Idee des Modells ist ja, dass sich der als soziale Freiheit festgemachte *gesellschaftsübergreifende Wert* in den drei Hauptsphären durch die *funktionsspezifische Praxis* der Anerkennung verwirklicht. In diesem Zugriff liegt aber zugleich ein kritischer Knackpunkt: Die Perspektive auf die gesellschaftliche Ordnung ist in diesem Modell durchgehend funktionalistisch! So werden jedem der drei zentralen gesellschaftlichen Subsysteme je *eine* Funktion, *eine* funktionsspezifische Form sowie *ein* entsprechender Zielpunkt von Anerkennung zugewiesen. Dabei lässt sich die Funktion des Bereiches des marktvermittelten Handelns als die Sicherung der *materiellen Reproduktion* bestimmen: Das Individuum bildet im Arbeitskontext seine Talente und Fähigkeiten aus, bedient dabei den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang, welcher andersherum in der Summe auf die individuellen Leistungen der Gesellschaftsmitglieder angewiesen ist. Die primäre *Form* ist dabei *monetär* verfasst und der *Zielpunkt* von Anerkennung wird mit *Leistung* bestimmt, frei nach dem Motto ›allein Lohn einzig für Leistung‹. Für den *Bereich der persönlichen Beziehungen* lässt sich die Funktion mit Honneth hingegen eher als die *kulturelle Reproduktion*, insbesondere durch affektiv befriedigende Verhältnisse, bestimmen. Dabei zeichnet Honneth, wie im ersten Teil dieser Arbeit bereits mehrfach angerissen wurde, die Sphären des marktvermittelten Handelns und der persönlichen Beziehungen recht konträr zueinander und scheint sie gerade in Bezug auf den Aspekt der sozialen Beziehungen klar auseinander halten zu wollen. Die funktionalistische Sicht ist allerdings so eng kalibriert, so lautet meine Kritik, dass andere, wichtige Strukturen und Praktiken der Anerkennung im

Arbeitskontext systematisch übersehen werden. Außerdem tendiert sie dazu, gewisse Perspektiven aus der Ökonomie zu übernehmen, die das Modell doch gerade überwinden will. Eine dieser Tendenzen ist, Arbeit primär als Produktionsfaktor anzusehen, der über den Mechanismus der monetären Entlohnung für Leistung abgewickelt wird. Honneth berücksichtigt zwar auch Aspekte wie Sinn und Befriedigung durch Arbeit, wenn das Individuum durch die Ausbildung und den Einsatz seiner Fähigkeiten dem zugleich verinnerlichten gesellschaftlichen Wertzusammenhang zuspield. Auch macht er den Bereich stark als Raum der gesellschaftlichen Integration des Subjekts durch Erbringung von Leistung, die diesem gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zuspield. Aber die feineren Strukturen, die informellen Institutionen und Handlungspraktiken, die in einer philosophischen Gesellschaftstheorie zu berücksichtigen Honneth doch als enorm wichtig ansieht, blendet er in der Diskussion des Arbeitskontextes aus. Ich möchte bezüglich des Arbeitskontextes insofern argumentativ für eine Öffnung hin zur sozialen Komponente auf individueller Ebene eintreten. Insbesondere mangelt es dem Modell an einer Perspektive der *Organisation als sozialem Ort*. Dabei ließe sich in den zwischenmenschlichen Interaktionen des Arbeitskontextes und in den sie leitenden Institutionen der Wert der sozialen Freiheit leicht als (wenn auch in Ansätzen verwirklichte) Praxis der Anerkennung wiederfinden. Auch soll gezeigt werden, dass sich diese informelleren Institutionen und Praktiken nicht nur mühelos in die Gesamtarchitektur des Modells einfügen, sondern gar eine notwendige Anreicherung darstellen, damit das Modell seinen eigenen Anspruch erfüllen kann, bestehende institutionell und handlungspraktisch verwirklichte Normen und Werte des Arbeitskontextes abzubilden.

Im Folgenden werde ich also innerhalb der Grundstruktur des Modells systematisch für gewisse Modifikationen argumentieren. Der funktionsfokussierte Zugang, der sich in der Form als auch im Zielpunkt von Anerkennung wiederfindet, soll als erstes geprüft werden. Es soll zum einen diskutiert werden, ob die alleinige Zuschreibung der monetären Form von Anerkennung zum Arbeitskontext überzeugt, und zum anderen wird der Primärstatus des Leistungsprinzips hinterfragt.

3.2.1.1 Überzeugt der anerkennungstheoretische Form-Monismus?

Bezüglich des Arbeitskontextes lassen sich mit Honneth zwei Ebenen mit je eigenem Typ von Anerkennung unterscheiden. Die erste Ebene besteht in der fundamentalen, vorgängigen Anerkennung in Form des Respekts. Diese Form verläuft unmittelbar interpersonell und beinhaltet eine affektive Komponente. Zielpunkt von Anerkennung sind hier basale

menschliche Eigenschaften wie Vulnerabilität sowie Willensfreiheit. Die zweite, von diesem Unterbau getragene, *zentrale* Ebene der Anerkennung erhält eine *materiell-monetär* Formzuschreibung, und als Zielpunkt gilt *Leistung*. Honneth relativiert den Punkt der Akzentuierung der monetären Form von Anerkennung für den Arbeitskontext in seinen Ausführungen selbst vielfach, wie im ersten Teil dieser Arbeit gezeigt wurde. Aber er verpasst es letztlich, ihn angemessen herauszuheben und systematisch zu integrieren. Diesem Aspekt wollen wir uns als erstes zuwenden.

Der Blick geht zunächst auf den normativen Unterbau des Arbeitskontextes. Er besagt, dass sich die Akteure stets respektvoll, unter Wahrung der basalen menschlichen Ansprüche, begegnen sollten und auch *müssen*, da sonst das System, gemäß des Arguments des normativen Funktionalismus, kollabiert. Diese grundlegende Form der Anerkennung ist eine ganz andere als die der zentralen Ebene zugeschriebene monetäre. Sie ist zwischenmenschlich verfasst und verläuft unmittelbar binnen der miteinander interagierenden Individuen und insofern direkt interpersonell auf einer körperlichen wie auch affektiven Ebene! Diese beiden Aspekte, das körperliche und affektive Einbezogen-Sein, bilden, wie Honneth selbst in seinem gleichnamigen Essay über *Verdinglichung* (2005) ausführt, immer Teil einer zwischenmenschlichen Begegnung. So sei das „Gewebe der sozialen Interaktion (...) nicht, wie in der Philosophie häufig angenommen, aus dem Stoff kognitiver Akte, sondern aus dem Material anerkennender Haltungen“ (ebd.: 58) gemacht. Diese anerkennende Haltung spezifiziert Honneth mit dem Sozialpsychologen Cavell als „eine praktische, nicht-epistemische Einstellung“ (ebd.: 65), die von einem *Affiziert-Sein* (ebd.: 56), also von einer Einwirkung auf das Empfinden rührt und „die einzunehmen notwendig ist, um überhaupt zu einem Wissen über die Welt oder andere Personen zu gelangen“ (ebd. 65). Diese affektbasierte Verbindung sei ein notwendiger Impuls, um überhaupt mit dem Gegenüber in ein Verhältnis der reziproken Anerkennung treten zu können. Erst auf Basis dieses körperlichen Einbezogen-Seins kann ich den anderen anerkennen und er mich.

„[I]st ist ein solcher ›Ruck‹ einmal vollzogen und damit eine gewisse Form der Verbindung mit dem Anderen hergestellt, so nehme ich dessen Empfindungsäußerungen als das wahr, was sie ihrem Gehalt nach sind, nämlich als an mich ergehende Forderungen, in einer entsprechenden Weise zu reagieren“ (Honneth 2011: 57).

Mit dieser Aussage rekurriert Honneth auf einen Aspekt, der in seinem Modell unterbeleuchtet ist, dies ist der Aspekt der Leiblichkeit und der umfänglichen Sinnlichkeit in der Praxis der Anerkennung. Dieser Punkt soll in der Transformation des

Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen berücksichtigt werden, auch und gerade, um noch stärker kognitivistische Modellen der Philosophie zu überwinden, so wie Honneth es mit seinem stark praxisfokussierten Modell ebenfalls beabsichtigt. So macht Honneth, in der materialistischen Tradition des jungen Marx stehend, den Aspekt der *Materialität* in seiner Theorie explizit stark, indem er mit entsprechenden Institutionen und Handlungspraktiken *Verkörperungen* des Werts der Freiheit in der gesellschaftlichen Realität herausstellt. Das Vollzugsmedium selbst, mithin den Handlungsakteur in seiner leiblichen Konstitution und sinnlichen Wesensstruktur, nimmt er aber kaum in den Blick. Leicht ließe sich eine eigene Dissertation füllen, um diese Komponente im philosophischen Bezugsmodell auszuarbeiten. Es kann also nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, diese konzeptionelle Erweiterung erschöpfend vorzunehmen. Aber zumindest soll hier angedeutet werden, wie die Weiterentwicklung der sinnlichen Komponente in Honneths Anerkennungsmodell vorgenommen werden könnte.

3.2.1.2 Berücksichtigung des Aspekts der Leiblichkeit

Zunächst einmal lässt sich mit Honneth, aber expliziter als er es tut, sagen, dass der Leib den unhintergehbaren Ausgangspunkt als auch das Vollzugsmedium der Anerkennungspraxis bildet. Denn Anerkennung kann allein körperlich wahrgenommen, initiiert und vollzogen werden. Tatsächlich statuiert Honneth (2006: 65), dass jedem Anerkennungsverhältnis „eine praktische, nicht-epistemische Einstellung“ vorsaugehe, welche wiederum als vor-kognitive Offenheit für ein leiblich vermitteltes Affiziert-werden durch die leibliche Präsenz des Gegenübers gedeutet werden kann. Honneth streift mit diesem Standpunkt eine andere philosophische Tradition, nämlich die der französischen Phänomenologie.¹⁷ Sie beschäftigt sich ebenfalls mit dem Begriff der Anerkennung, räumt aber dem Aspekt der Leiblichkeit einen adäquaten Platz ein. Insofern bietet es sich an, die anerkennungstheoretische Perspektive der Kritischen Theorie, in deren Tradition Honneth steht, an diesem Punkt mit der der Phänomenologie konstruktiv zu konfrontieren.

Mit der französischen Linie lässt sich zunächst eine hilfreiche Unterscheidung zwischen Körper und Leib treffen. Der Körper wird hier materialistisch und objektivistisch verstanden und fungiert in diesem Sinne als von außen näherbares Untersuchungs- und Analyseobjekt.

¹⁷ Einen hervorragenden Überblick über die wichtigsten Aspekte und Autoren des Leib-Begriffs liefert der Band „Leiblichkeit. Geschichte und Aktualität eines Konzepts“, hrsg. von E. Alloa et al. (2019).

Der Leib wird hingegen stärker aktiv und von innen her begriffen – er gilt als Träger, Empfänger, ja als Subjekt der Erfahrung (vgl. Alloa et al. 2019: 1f.):

„Dieser Leib ist der jeweilige Eigenleib, er ist lebendig (...), und ihm gegenüber steht der Körper als objektiv beobachtbares Ding, als zergliederbarer Gegenstand wie jeder andere.“ (Ebd.: 2)

Körper und Leib werden dabei nicht als verschiedene Entitäten angesehen, sondern es sind nur verschiedene Begriffe, die eine je eigene Perspektive auf ein und dasselbe werfen. Alloa bringt diese Dichotomie so auf den Punkt: „Wir sind unser Leib und haben unseren Körper“ (ebd.: 2). Das Konzept der Leiblichkeit verbindet somit Materialität und Erfahrung, Physis und Psyche:

„Es beschreibt den unüberschreitbaren Modus menschlicher Erfahrung und fasst den Körper als funktionalen Zusammenhang, der Medium und Gegenstand der Erfahrung gleichzeitig ist, ohne ihn auf einen bloßen Funktionalismus reduzieren zu wollen.“ (Ebd.)

Dieses körperliche und affektive Involviert-Sein bildet immer Teil einer zwischenmenschlichen Begegnung und ist nötig, „um überhaupt zu einem Wissen über die Welt oder andere Personen zu gelangen“ (Honneth 2006: 65). Dieses Wissen ist wiederum unabdingbar, um eine Verbindung mit dem Gegenüber herstellen zu können und um seine Empfindungsäußerungen wahrnehmen zu können als „an mich ergehende Forderungen, in einer entsprechenden Weise zu reagieren“ (ebd.: 57). Die vorliegende Betonung der leiblichen Konfrontation mag weniger normativ denn deskriptiv sein und einfach klarmachen: Wenn Menschen sich leiblich begegnen, affizieren sie sich in der Regel automatisch und – nun setzt eine normative Wendung ein – sie beanspruchen, einander respektvoll zu behandeln. Dieses respektvolle Miteinander der Achtung der physischen wie psychischen Vulnerabilität bildet indes das Minimalkriterium der Anerkennung, auf dessen Grundlage eine Reihe weiterer Ansprüche ansetzen. Als diese Forderungen sollen bestimmt werden: erstens, eine *Offenheit* und möglichst große *Unvoreingenommenheit*, zweitens, das *aufmerksame Wahrnehmen* von willensfreiheitlichen Äußerungen und drittens, das *Erkennen von personalen Eigenschaften*, wobei, immer die Gefahr besteht, *personale Aspekte des Gegenübers zu verkennen* (vgl. Bedorf 2010; Jaeggi 2006). Auch können personale Aspekte *mal mehr, mal weniger umfänglich anerkannt* werden.

In dieser analytischen Betrachtung ist es abermals hilfreich, an die phänomenologische Tradition anzuknüpfen und den Leib als Wahrnehmungsorgan zu visieren. Dieser Prozess des Identifizierens oder Erkennens gründet, so wollen wir Ricœur (2006: 89f.) folgen, auf verschiedenen Registern der sinnlichen Erfahrung sowie auf der kognitiven Leistung, das Erkannte als eine Sinneinheit zu fassen. Eine geschärfte Aufmerksamkeit ist gerade bei deutungsoffeneren Handlungsstrukturen wie Rollen oder informellen Institutionen gefragt. Denn die Wahrnehmung von subtilen Äußerungen bildet bei loseren Handlungsstrukturen die Basis, um tiefergehende und umfängliche Anerkennungsverhältnisse aufbauen zu können. Das Wahrnehmen von Bedürfnissen und Fähigkeiten, von charakterlichen Eigenschaften und punktuellen Zuständen des Gegenübers, bildet auch die Voraussetzung, um sich auf diese Äußerungen wiederum im Rahmen der eigenen persönlichen Dispositionen einzulassen – mithin, um kongruierende eigene Bedürfnisse, Interessen oder Fähigkeiten zu artikulieren, entsprechende personale Facetten und Neigungen zum Tragen kommen zu lassen, um in den ineinandergreifenden Handlungsabsichten gemeinsame Ziele erreichen und so letztlich ein Anerkennungsverhältnis aufbauen zu können.

Zusammenfassend soll die leibliche, nicht epistemische Konfrontation als ein Impuls gefasst werden, der eine Reihe Forderungen epistemischer Art animiert. Konkret heißt das: Man begegnet dem Gegenüber mit Leib, Sinnen und kognitivem Einsatz in einer Weise, die möglichst dem Aufbau eines Verhältnisses der Anerkennung zuspielt. Damit geht die Form der Anerkennung weit über die monetäre hinaus! Sie kann indes durch eine weitere Linie angereichert werden, wie im folgenden Abschnitt gezeigt werden soll.

3.2.1.3 Berücksichtigung der affektiv-emotionalen Komponente der Anerkennung

Im Folgenden soll dafür argumentiert werden, auch der affektiv-emotionalen Komponente der Anerkennung Bedeutung für den Arbeitskontext einzuräumen. Honneth behandelt diesen Punkt in seinem Essay über Verdinglichung, wo er statuiert, dass die Spezifik menschlichen Verhaltens in der emphatischen Einstellung der Perspektivübernahme liege, welche in einer *affektiven Bezugnahme* gründe (vgl. Honneth 2005: 46). Diese nicht-epistemische Einstellung sei fundamental für jede Begegnung und gehe jeglichem kognitiven Erfassen voraus (vgl. ebd.). Somit spricht Honneth der unmittelbaren, wechselseitigen Anerkennung ein affektiv-emotionales Fundament zu! Zudem findet sich die emotionale Komponente in der vorgängigen Form der Anerkennung, mithin des Respekts, dessen Bedeutung weiter aufgefächert wurde als die Achtung der Willensfreiheit sowie der physischen und psychischen Vulnerabilität. Die letztgenannte psychische Verletzlichkeit mag für den Arbeitskontext auf

den ersten Blick weniger relevant sein. Auf den zweiten Blick mag das anders liegen, da Arbeit psychisch kaum je neutral ist. Denn zu arbeiten bedeutet in einem gewissen Rahmen mehr oder weniger selbstbestimmt und ebenso selbstverantwortlich zu *handeln*, ja Autor dieser Handlung zu sein. Diese Arbeit ist somit Ausdruck der eigenen Talente und Fähigkeiten, sie ist Zeichen des eigenen *Könnens*, welches die eigene Identität zu einem großen Teil mitkonstituiert – auch und gerade, da sie von anderen registriert und bewertet wird. Die Tätigkeit kann, je nach Verlauf, eine Erhöhung oder einen Verlust von Ansehen mit sich bringen, was sich ebenfalls auf die Psyche auswirkt. So besteht immer das Risiko, dass das Handeln fehlerhaft verläuft oder gar in einem Scheitern mündet, was in der Regel negative psychische Auswirkungen hat. Umgekehrt mag eine erfolgreich gemeisterte Aufgabe im erwerbswirtschaftlichen Kontext erhebende psychische Effekte haben. Als Beispiel für diesen Zusammenhang kann die vorliegende Forschungsarbeit herangezogen werden.

Wenn die vorliegende Dissertation, die Ausdruck der Werte, Haltung und der Fähigkeiten wissenschaftlichen Arbeitens der Autorin bildet, von den Gutachtern als wenig brauchbar angesehen wird, wird die Autorin das nicht in einen überschwänglichen Gemütszustand und eine stabile psychische Verfassung versetzen. Es wird sie eher in eine Identitätskrise katapultieren, die mit der Frage nach dem eigenen Können und dem weiteren beruflichen Verlauf verbunden ist. Umgekehrt mag ein positiver ausfallendes Feedback die Autorin in ihren Fähigkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens bestärken, ja eine Bestätigung derjenigen Talente sein, die sie im Schreiben und Arbeiten über Jahre hinweg ausgebildet hat und mit dem Verfassen der Forschungsarbeit auf die Probe stellt. Ein positives Feedback dürfte insofern ihre Stimmung heben und ihre Identität stärken.

Von der fundamentalen Ebene des Respekts ausgehend, die gemäß Honneth auch dem Wirtschaftssystem zugrunde liegt, lässt sich die affektiv-emotionale Komponente noch weiter stärken. Denn Honneth spricht jedem Erkennen eine affektive Bezugnahme zu. Diese sehr allgemein gehaltenen Ausführungen zur affekt-orientierten Fundierung des Wirtschaftssystems und damit auch des Arbeitskontextes, lassen sich mit dem Organisationstheoretiker Günther Ortmann präzise in den Arbeitskontext einpassen. So statuiert Ortmann (2012) im Sinne Honneths, dass „jedwedes Interagieren und Kommunizieren nicht nur kognitiven Konsens, sondern auch eine wie auch immer variable Art von emotionalem »attunement« – Resonanz und Einklang – erfordere“ (ebd.: 89). Dieses Erkenntnis überführt er mit dem Psychologen Thomas Scheff und dem Philosophen Erving Goffman in den Arbeitskontext. Ortmann sieht erwerbswirtschaftliche Organisationen,

ebenso wie Honneth, von handlungsleitenden Normen strukturiert, die zugleich den Bewertungsmaßstab für Handlungen anderer abgeben. Er spitzt diesen Gedanken indes zu und betrachtet Organisationen, in Anknüpfung an Scheff, als ein auf diese Normen ausgerichtetes ›Deference-Emotion System‹, in dem Norm-konformes Verhalten mit Bestätigung durch andere und dem damit einhergehenden Gefühl von Stolz belohnt wird. Abweichendes Verhalten wird hingegen durch fehlende Bestätigung und dem Gefühl von Scham bestraft (vgl. ebd.: 88f.). Das Bestätigungs-System von Organisationen zielt somit auf die emotionalen Zustände der Mitarbeitenden und motiviert auf dieser emotiven Basis Norm-konformes Verhalten: Man agiert gemäß der Norm, um die erstrebte Anerkennung zu erlangen und um als Teil der Gruppe akzeptiert zu werden. Die psychologische Komponente dieses Bestätigungs-Emotions-Systems hält Ortmann allerdings für wenig reflektiert als auch für unterbewertet. So funktionierten Organisationen „in weithin unterschätztem Maße auf Basis dieser sozialen Emotionen“ (ebd.: 91). Erst wenn man sich dieser systemischen Dynamik klar werde, „werde die Funktion der Emotionen als soziales Band voll sichtbar“ (ebd.: 89). Ortmann betont also die soziale Komponente von Organisationen bis in ihre psychologische Feinstruktur hinein. Er erhebt den sozialen Aspekt zu einem bedeutenden motivationalen Faktor, was sich auch rhetorisch niederschlägt, wenn er Organisationen als „*communities of practice*“ (ebd.: 89; Kursiv im Orig.) bezeichnet. Auch Forschungsergebnisse aus der Neurobiologie bestätigen den enorm hohen motivationalen Faktor von sozialer Integration. So werden durch Anerkennungserfahrungen Hirnareale aktiv, die den Botstoff Dopamin ausschütten und so ein Gefühl von Glück und Stärke animieren (vgl. Bauer 2013). Umgekehrt löst die Erfahrung von sozialer Ausgrenzung Schmerz aus – es werden die gleichen Schmerznetzwerke tätig, die auch bei physischem Schmerz aktiv sind.

„Eine der stärksten Verletzungen ist, wenn man gerne zu einer sozialen Gemeinschaft dazugehören möchte – das ist ein Grundbedürfnis aller Menschen – und man dann feststellt, dass man das nicht darf – dass das eine Gemeinschaft ist, die einen nicht reinlässt oder die einen nur dann reinlässt, wenn man sich an die Regeln und an die Vorschriften und die Erwartungen dieser Gemeinschaft anpasst, und wenn man sich sozusagen als Objekt für die Erwartungen und die Vorschriften und die Maßnahmen dieser Gemeinschaft auch zur Verfügung stellt.“ (Hüther 2020: 16:14-16:50).

Nun ließe sich einwenden, dass diese Erkenntnisse der Neurobiologie und Organisationstheorie mit der Akzentuierung der emotionalen Komponente sozialer Integration aus einer wirtschaftsethischen Perspektive mit großer Vorsicht aufgenommen werden sollten, da sie dazu einladen mögen, die emotive Orientierung des Menschen

instrumentell zu nutzen, beispielsweise indem Führungskräfte bewusst Konstellationen schaffen, in denen das Versprechen einer emotionalen Bestätigung motivational genutzt wird. Diesen Einwand entkräftet Ortmann mit einem überzeugenden Gedanken. Er sagt nämlich, dass Anerkennung gar nicht gekauft oder verkauft, sondern nur gewährt werden kann!

„Anerkennung und Achtung, die mir zuteil werden, weil ich dafür bezahlt habe, sind eben dadurch entwertet, wertlos. Sie können nicht im Wege des Tauschs, sondern nur als Gabe gegeben und empfangen werden, ohne dass dabei auf den Nutzen geschielt wird. Das affiziert auch diejenige Anerkennung, die Organisationen ihren Mitgliedern entgegenbringen. Sofern sie, à la Anreiz-Beitrags-Theorie, nur um des Nutzens der Gegenleistung (der Beiträge) willen gegeben wird, nur im Zuge eines Anreiz-Beitrags-Tauschs, erleidet sie eben jene Entwertung, so ähnlich wie das (allzu kalkulierte) Lob in »Haben Sie heute ihr Kind schon gelobt?«” (92f.)

Sollte somit die Idee von der monetären Form der Anerkennung gestrichen werden, was für Honneths Modell ungünstige konzeptionelle Konsequenzen hätte? Auch wenn Ortmanns Argument bis zu einem gewissen Grad überzeugt, muss man so weit nicht gehen. Denn Ortmann nennt in obigem Abschnitt ein interessantes Kriterium zur Unterscheidung zwischen der mit der Idee der Anerkennung korrespondierenden *Gabe* und der ihr eher abträglichen Idee des *Tauschs*, und dies ist das ›auf den Nutzen Schielen‹ (was dem Tausch entspräche) oder eben nicht (was der Gabe entspräche). Diese Differenzierung spielt einer wichtigen Linie von Honneths Modell zu. Und das ist das Zusammenlaufen von instrumentellem und nicht-instrumentellem *Movens*. Bezüglich der philosophischen Konzeption lässt sich mit Ortmann nämlich sagen: Man schielt in einem anerkennenden Akt nicht auf den Nutzen, aber er ist Teil der Interaktion! Ortmann differenziert weiter, indem er analytisch das Kriterium der Reziprozität einführt und zwei Spielarten davon aufmacht:

„Aber die Anerkennung gilt doch in Organisationen meistens der Leistung? Das bestreite ich nicht, sondern mache nur darauf aufmerksam, dass wir es dabei mit zwei Arten von Reziprozität zu tun haben, die wir sorgfältig unterscheiden müssen: eben Tausch einerseits, Gabe andererseits.” (Ebd.: 93)

Allerdings dürfte nach Ortmann der Tausch, strenggenommen, nicht mehr als Akt der Anerkennung angesehen werden. Und in der Tat konzeptualisiert Honneth im Verhältnis der Anerkennung das *Movens* der Protagonisten als *frei* – als intrinsisch motiviert, da sie ihre Fähigkeiten und Talente mit den entsprechend komplementär gelagerten Wünschen und

Fähigkeiten des Gegenübers im Rahmen eines gesellschaftlichen Wertehorizonts aus eigenem Antrieb heraus und zugleich animiert vom Gegenüber realisieren *wollen*! Wir möchten mit Ortmann mitgehen, dass dieses Verhältnis *instrumentell* wäre, wenn es dominant nutzenorientiert wäre. In diesem Fall erschiene es in der Tat nicht mehr plausibel, von *Anerkennung* zu sprechen. Das muss aber nicht heißen, dass eine monetäre Form von Anerkennung nicht möglich ist. Sondern würde sie für Leistungen gezollt, die aus freien Stücken vollbracht wurden und nicht allein um des (monetären) Nutzens Willen. Ortmanns Akzentuierung der sozial-emotiven Motivation im Arbeitskontext soll also zusätzlich hinzugezogen werden, um die von Honneth statuierte Form von Anerkennung im Arbeitskontext zu ergänzen durch die interpersonelle Komponente. Wir wollen mit Ortmann und den Erkenntnissen aus der Neurobiologie statuieren, dass die systemische Dynamik von Organisationen stark affektiv bestimmt ist und Organisationen in großem Maß auf Basis von sozialen Emotionen funktionieren.

Aber nicht nur aus dem Modell heraus sowie vertiefend unter Hinzuziehung organisationstheoretischer Aussagen lässt sich fundiert für die Berücksichtigung der interpersonellen Form von Anerkennung argumentieren. Sondern auch die Funde aus der betriebswirtschaftlichen Literaturanalyse sprechen für diese Erweiterung. So stellen 34 der 42 analysierten Artikel die direkte interpersonelle Form der Anerkennung in den Vordergrund! Diese Akzentuierung weist klar darauf hin, dass die zwischenmenschliche Form der Anerkennung im Arbeitskontext von hoher Bedeutung ist. Dieser kritische Punkt des philosophischen Modells der eingleisigen Formzuschreibung wird also von der Literatur des Personalwesens gespiegelt. Ähnlich verhält es sich in Honneths Modell mit dem *Leistungsprinzip*, das im Arbeitskontext primärer Zielpunkt von Anerkennung ist.

3.2.1.4 Der *Zielpunkt* von Anerkennung im Arbeitskontext lässt sich öffnen

Zwar ließen sich auch bei der Frage ›Was wird anerkannt?‹ neben Leistung die stärker affektiv orientierten personalen Ansprüche auf fundamentaler Ebene heranziehen. Dies soll hier auch getan werden. Aber diese basalen und universalen Aspekte der psychischen und physischen Verletzlichkeit sowie die Willensfreiheit zu achten, gilt im philosophischen Modell als genau das: als *fundamental*. Zudem ist der *Schutz vor* personaler Schädigung *negativ* ausgerichtet. Anerkennung ist auf der zentralen Ebene aber *positiv* ausgerichtet und individuell justiert, schließlich besteht die normative Praxis darin, *aufeinander einzugehen*. Entsprechend positiv ausgerichtete Praktiken und Institutionen der Anerkennung auf individueller Ebene hat Honneth für den Bereich der persönlichen Beziehungen überzeugend

dargelegt, beispielsweise in der Schilderung von Beistand unter Freunden, der Befriedigung der emotionalen Bedürftigkeit eines Kindes oder der affektiv-körperlichen Beziehung eines Liebespaares. Praktiken und Institutionen von solch einer emotionalen Tiefe wären am Arbeitsplatz sicher nicht richtig verortet, aber auch dort verlangt das soziale Miteinander es, individuell aufeinander einzugehen und auch auf subtileren Ebenen miteinander zu kommunizieren. So erkennt man charakterliche Eigenschaften einer Kollegin an, beispielsweise, ob sie eher humorvoll oder trocken ist, ob sie eine risikoaffine oder eher ängstliche Person ist, ob sie offen für Kritik ist oder lieber vorsichtig angesprochen werden möchte, ob sie gesprächig oder eher stillen Wesens ist usw. Genauso lassen sich persönliche Stimmungen registrieren und anerkennen: Zieht der sonst gesprächige Kollege sich heute einmal zurück? Ist die ausgeglichene Kollegin vielleicht einmal unruhig? Tendiert der sonst seelenruhige Chef gerade doch einmal Richtung 180? Kurz gesagt: Arbeitnehmende gehen als Menschen in den Arbeitskontext – als Menschen, die eine Persönlichkeit und personale Eigenschaften haben, deren Stimmung wechseln kann und die Aufmerksamkeit für diese ihre individuellen Eigenschaften erhoffen mögen. Den Arbeitnehmenden auf eine Funktionsstelle zu reduzieren, wie Honneth es weitgehend tut, greift zu kurz. „Menschliche Arbeit ist soziale Arbeit“, statuiert auch die Philosophin Lisa Herzog in ihrer Monografie *Die Rettung der Arbeit* (2019). Dass Begegnungen im Arbeitskontext nicht nur die identitäre Komponente der Talente und Fähigkeiten prägen, fasst sie treffend:

„Gerade die Arbeitswelt kann uns mit Menschen zusammenbringen, denen wir sonst nie begegnen würden, die eine andere Herkunft, andere Vorstellungen, andere Werte haben. Dieser Vielfalt zu begegnen, ist für die Einzelnen bereichernd und für den sozialen Kitt einer Gesellschaft unerlässlich.“ (ebd.: 31)

Herzog stellt den erwerbswirtschaftlichen Kontext geradezu als Explorationsraum vor, für Fragen, wie:

„Wie wird menschliches Zusammenleben organisiert, was macht eine gute und gerechte Gesellschaft aus, und wie können wir unsere Institutionen und sozialen Praktiken entsprechend gestalten?“ (Ebd.: 9)

Sollte also die Trennung zwischen Arbeitskontext und dem Bereich der persönlichen Beziehungen aufgelöst werden? Diese Grenzziehung scheint doch besonders hinsichtlich Honneths Argument hilfreich, der Bereich der persönlichen Beziehungen sollte frei von ökonomischen Eingriffen sein. Auch Boltanski und Chiapello haben in ihrer epischen Studie *Der neue Geist des Kapitalismus* (2003) überzeugend darauf hingewiesen, dass die

Vermischung von Arbeitsverhältnissen und persönlichen Beziehungen äußerst kritisch sein kann. Die AutorInnen veranschaulichen auf empirischer Grundlage von Managementliteratur genau den Punkt, für den Honneth so nachdrücklich eintritt, nämlich die Trennung der Sphären, wie sie auch in den 1960er Jahren vorherrschte:

„Das Berufsleben bildet den Bereich der Rationalität schlechthin; deswegen unterscheidet es sich vom Privatleben, das demgegenüber den Bereich der Affektivität, der Suche nach Sinn und Ausdruck persönlicher Werte darstellt; zwischen diesen beiden Lebensaspekten verläuft eine undurchdringliche Scheidewand (...). Jede Form der Einbeziehung von Persönlichem in das unternehmerische Urteil wird im Grunde als eine Gefahr des Übergriffs auf das Privatleben betrachtet.“ (Ebd.: 127, FN 57)

Analog zu Honneths sphärenspezifischer Sicht war laut Boltanski und Chiapello das Arbeitsverständnis der 1960er Jahre funktional geprägt. Kompetenz galt dabei als zentrales normatives Prinzip (vgl. ebd.: 127). Dieses Rational wurde aber mit dem Aufkommen des *New Management* abgelöst durch eines, das „Gefühl, Emotion und Kreativität“ (ebd.: 131) sowie den Beziehungsaspekt zwischen Arbeitnehmenden unterstreicht:

„Die Betonung des Aufeinander-Zugehens, authentischer menschlicher Beziehungen (im Unterschied zu einem bürokratischen Formalismus) bildet in der Welt der Produktorganisation eine Antwort auf die Stimmen, die die Entfremdung durch die Arbeit und die Automatisierung der menschlichen Beziehungen kritisiert hatten. Mit dem Rückzug der Bürokratie und deren Ziel, alles auszumerzen, was nicht ›rational‹, d.h. in diesem Fall, was nicht formalisierbar und berechenbar ist, sollte, wie es heißt, zu »menschlicheren« Funktionsprozessen zurückgeführt werden können, bei denen die Menschen ihre Gefühle, ihre Intuition und ihre Kreativität ausleben. Das New Management biete nämlich jedem die Möglichkeit, anstatt weiter als Instrument zu dienen, ›seine tief verborgenen Wünsche und sich selbst zu verwirklichen‹.“ (Ebd.: 144)

Diese Möglichkeit der tieferen Selbstentfaltung lade Arbeitnehmende dazu ein, sich intensiv und persönlich in den Arbeitskontext zu involvieren:

„Der Entwurf einer unternehmerischen Zukunftsvision, die Konzeption einer Strategie, die Leitung von Arbeitsgruppen und die Errichtung von Beziehungsnetzwerken rufen Eigenschaften ab, die weit über eine fachliche Kompetenz hinausgehen und die gesamte Persönlichkeit miteinbeziehen.“ (Ebd.: 127, FN 57)

Auf die möglichen negativen Folgen der Öffnung, insbesondere der potenziellen Kommodifizierung von sozialen Beziehungen, gehen die AutorInnen indes intensiv ein:

„Was garantiert überhaupt, dass die Integrität der Mitarbeiter respektiert wird, verlangt man doch von ihnen, sich mit all ihren – inklusive den persönlichsten – Fähigkeiten für das Unternehmen einzusetzen, nicht nur mit ihren fachlichen Kompetenzen, sondern auch mit ihrer Kreativität, ihrem Gespür für Freundschaft, ihrer Emotionalität usw.“ (Ebd.: 140).

Die zentrale Kritik an den Praktiken des *New Management* lässt sich mit Boltanski und Chiapello schließlich wie folgt auf den Punkt bringen:

„Dadurch ermöglichen sie [die Praktiken, D.S.] erst eine Instrumentalisierung der Mitarbeiter in ihrem eigentlichen Menschsein.“ (Ebd.: 145)

Wäre es angesichts dieser deutlichen Kritik leichtfertig, den Arbeitsbereich hin zur Sphäre der persönlichen Beziehungen zu öffnen?

3.2.1.5 Kritische Reflexion der Erweiterung von Form und Zielpunkt

Zunächst einmal möchte ich von der Idee der Perforierung der Grenze hin zu den Bereichen der persönlichen Beziehungen und der politischen Öffentlichkeit insofern Abstand nehmen, als diese überhaupt nicht nötig ist, um die skizzierten Probleme der gebotenen Berücksichtigung persönlicher Beziehungen zu lösen. Es genügt nämlich schon, die Stellschrauben dahingehend zu justieren, dass die *Formen* und *Zielpunkte* von Anerkennung im Arbeitskontext geöffnet werden. Die Formen sollten über die materielle hinaus auch die direkt interpersonelle umfassen, und der Zielpunkt von Anerkennung sollte nicht nur Leistung sein, sondern auch persönliche Eigenschaften und -Zustände umfassen. Diese Erweiterung wäre aus zwei Gründen nicht nur mit der Grundstruktur von Honneths Modell vereinbar, sondern gar geboten!

Erstens spricht das Argument des *normativen Funktionalismus* für diese Erweiterung. Denn es stellt sich die Frage, inwiefern organisationales Zusammenwirken *funktionieren* kann, wenn nur die negativ ausgerichtete fundamentale Anerkennung und die Anerkennung von persönlicher Leistung ihren Platz im Arbeitskontext haben und alle anderen Aspekte des Menschen übergangen werden. Wer wird gerne seinen Arbeitsplatz aufsuchen und entsprechende Leistung vollbringen, wenn seine persönlichen Eigenschaften und seine Verfassung komplett übergangen werden? Wenn solch ein Verhalten allgemeine Praxis wäre,

wäre davon auszugehen, dass der Wille und die Bereitschaft, zu arbeiten, schwänden und dass Aufgaben nicht oder mangelhaft ausgeführt würden, wodurch die Organisation letztlich dysfunktional würde. Diese These wird von empirischen Funden der Literaturanalyse untermauert (wenn auch indirekt und in instrumentellem Zugriff), wenn Anerkennung als Maßnahme für Verhinderung organisational ungünstigen Verhaltens wie Fehlzeiten oder Kündigung stark gemacht wird (vgl. Hesselgreaves/Scholarios 2014; Alfes et al. 2016; Agarwal/Farndale 2017).

Der *zweite Punkt* schließt direkt an den ersten an und betrifft den Minimalanspruch der fundamentalen Anerkennung des Respekts. Sich respektvoll zu begegnen bedeutet gemäß des philosophischen Modells die Achtung der physischen und psychischen Verletzlichkeit sowie der Willensfreiheit. Diese Achtung entspricht indes der Kategorie der *negativen Freiheit*, die den Akzent auf den Schutz des Subjekts vor schadhafte Eingriffen durch andere legt. Den Aspekt der *Ermöglichung* lässt sie aber unberücksichtigt. Dass diese ermöglichenden Handlungsstrukturen für einen praxisnahen Begriff von Freiheit aber nötig sind, bildet eine der wichtigsten Argumentationslinien in Honneths Theorie! Dieses Argumentarium mündet schließlich in der Konzeptualisierung des Begriffs der sozialen Freiheit – also dem positiv ausgerichteten Freiheitsverständnis, welches die Angewiesenheit auf die äußeren Bedingungen wie Institutionen und das im kulturellen System agierende Gegenüber für die Realisierung der eigenen Freiheit herausstellt. Es ist vor diesem Hintergrund erstaunlich, dass Honneth auf der fundamentalen, direkt interpersonell angelegten Ebene nur die negative Form des Respekts und keine weitere positive Bezugnahme auf die sozialen Handlungsstrukturen und MitspielerInnen ausarbeitet. Dass diese Relation für eine gelungene Zusammenarbeit aber nötig ist, stellen auch Dejours et al. heraus, wenn sie auf die abträglichen Folgen der Absenz der positiven Bezugnahme hinweisen:

„[W]hen individuals face the challenge of work on their own, because the work collective no longer provides a supportive framework, that challenge can quickly lead to the development of antisocial behavior simply because the need to safeguard one’s own fragile identity is every individual’s deepest interest.” (Dejours et al. 2018: 97).

Honneths Modell soll in der Transformation bezüglich des Arbeitskontextes also um die direkte, interpersonelle Form erweitert werden. Diese Form, die im ›Dazwischen‹, im Raum inter pares, angelegt ist, lässt sich subkategorial weiter auffächern in den verbalsprachlichen, gestischen und mimischen Typ der Anerkennung. Sie ist gekoppelt an eine Aufmerksamkeit, die ebenfalls sinnlich heterogen ausfallen kann. Mit dem Hör- und Sehsinn, unter Einsatz von

Gespür und Intuition, nimmt die Interaktionspartnerin die verbalen, mimischen oder gestischen Äußerungen ihres Gegenübers wahr, greift sie konstruktiv auf und beantwortet sie positiv in ebenso verbalsprachlicher, mimischer oder gestischer Form.

Auch vertrauliche Beziehungen können der interpersonellen Form von Anerkennung zugeordnet werden. Granovetter (1985) räumt ihnen sowie informellen Beziehungsnetzen in Organisationen einen hohen systemischen Stellenwert ein und versucht anhand von ihnen zu erklären, warum marktwirtschaftliches Handeln selten gemäß den ökonomischen Modellen verläuft (vgl. Deutschmann 2007: 83).

Mit dem gewählten Ansatz, weniger die Sphären, sondern die Form und Zielpunkte von Anerkennung zu öffnen, wären allerdings noch nicht die von Boltanski und Chiapello formulierten Bedenken aus dem Weg geräumt. Ihr Einwand der Instrumentalisierung sozialer Beziehungen und des Menschseins überhaupt lässt sich aber leicht aus Honneths Modell heraus auflösen. So können wir an der für die Theorie grundlegenden Idee ansetzen, dass sowohl das Kerngeschäft von Organisationen als auch entsprechend die in ihnen individuell vollführte Arbeit dem gesellschaftlichen Werte- und Kooperationszusammenhang zuspield und dass die berufliche Tätigkeit persönlich befriedigend ist. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, wenn ein Arbeitnehmer also einer seinen Talenten und Fähigkeiten entsprechenden Tätigkeit nachgeht und diese Tätigkeit im Dienst der Gesellschaft steht, stellt sich die Frage, warum er sich nicht in persönlich umfassender Weise in die Arbeit hineinbegeben sollte – mit all seiner Kreativität, mit seiner Intuition und auch mit einer emotional gefärbten Haltung. Warum sollte man nicht ein Band zu KollegInnen knüpfen, mit denen man auf Basis eines guten, auch emotional stabilen Verhältnisses Ideen entwickeln und verwirklichen kann, die dem gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang zuspielden?! Ein Beispiel wäre hier der Kontext wissenschaftlichen Arbeitens an einer öffentlichen Hochschule. Öffentliche Hochschulen stehen im Dienst der Gesellschaft, und zur genuinen Aufgabe dort tätiger Forschender gehört es, neue Ideen zu entwickeln oder in unerforschtes Terrain vorzustößen. Etwas Neues tun, heißt auch immer, etwas zu wagen – denn die Wahrscheinlichkeit, bei der Umsetzung einer Idee oder im Versuch, eine Frage zu beantworten, zu scheitern, ist gegeben. Wenn man nun eine gute Beziehung zu seinen Kollegen oder zur Vorgesetzten hat, wenn man ihnen beispielsweise vertrauen kann, dass sie Ideen, die man entwickelt hat, wohlwollend prüfen und nicht beabsichtigen sie zunichte zu machen, wenn Fehler erlaubt sind und keine harten Sanktionen im Falle eines Fehltritts drohen, dann mögen Forschende wagen, anders zu denken, in unbekanntes Terrain vorzudringen und außerordentliche Ideen zu artikulieren. Um solch ein stabiles Verhältnis zu entwickeln, ist aber eine Haltung zuträglich, die von einem

gewissen Interesse für den anderen geprägt ist und die über die Berücksichtigung fundamentaler Ansprüche, also der Vermeidung störender Eingriffe nach Art der negativen Freiheit, hinausgeht.

Diese Ausführungen mögen zeigen, dass der von Honneth gezeichnete leistungsfokussierte Zielpunkt von Anerkennung im Arbeitskontext als auch die weitgehende Beschränkung auf die monetäre Form zu eng gefasst ist. Für eine Öffnung des Zielpunktes wie der Form sprechen auch Funde aus der betriebswirtschaftlichen Literaturanalyse, die ebenfalls im Sinne von Honneths Anliegen, die gesellschaftliche Realität auf die Verwirklichung von Werten zu befragen, herangezogen werden können. So kam in der Analyse des Literaturkorpus zur Frage, *was* anerkannt wird, zutage, dass in 25 Prozent der Fälle die Person oder personale Aspekte, wie affektive Empfindungen, Charakterzüge, Bedürfnisse, Gefühle und Verletzlichkeit, Zielpunkt von Anerkennung sind. Eindrücklich zeigt das der Artikel von Keevers und Sykes (2016), der die Orchestrierung von affektiven Verhältnissen als eine Anerkennungspraxis stark macht. Eine wichtige Aufgabe von Organisationen sei es, eine Atmosphäre der Zugehörigkeit, der Partizipation und des Respekts zu schaffen (vgl. ebd.: 1644). Auch Edlingers Ausführungen zu organisationalen Praktiken der Anerkennung weisen über die monetäre Form und das Leistungsprinzip hinaus, wenn das wechselseitige sprachliche Aufeinander-Eingehen als Anerkennungspraxis beschrieben wird (vgl. Edlinger 2015). Die Studie von Cutcher et. al. (2017) über Mechanismen und Funktion organisationalen Erinnerns durch Artefakte betont ebenfalls den Aspekt der Körperlichkeit im Anerkennungsverhältnis, da Anerkennung inter-korporeal verlaufe. Und auch Tyler (2018) hebt heraus, dass Anerkennung durch körperlich vollzogene Praktiken generiert werde. Die Literatur des Personalwesens spiegelt somit diesen an Honneths Modell formulierten Kritikpunkt der Engführung des Zielpunktes von Anerkennung im Arbeitskontext. Es erscheint somit auf Grundlage der empirischen Funde sowie der vorangegangenen Diskussion plausibel, für den Arbeitskontext über die monetäre Form der Anerkennung hinaus auch die direkt interpersonell verlaufende konzeptionell zu integrieren und den leistungsbezogenen Zielpunkt von Anerkennung zu öffnen hin zu persönlichen Charaktereigenschaften und –Stimmungen! Allerdings deuten die Ausführungen darauf hin, dass es nicht genügt, diese Form als fundamentale anzusehen, auf deren Basis die zentrale, monetäre Form der Anerkennung greift. Sondern erscheint es vor dem gezeichneten Hintergrund viel plausibler, die Organisation stärker als sozialen Ort zu verstehen! Dieser Punkt der sozialen Strukturen im Arbeitskontext ist in Honneths Modell zwar theoretisch angelegt, aber nicht annäherungsweise ausgearbeitet, da Honneth die Form der Anerkennung im Wirtschaftskontext primär als monetär bestimmt und den Zielpunkt als Leistungen. Diese

Bestimmung versperrt aber die Sicht auf andere Formen und Zielpunkte von Anerkennung, die im Arbeitskontext ebenfalls unabdingbar sind. Dies führt uns zum nächsten Diskussionspunkt.

3.2.2 Der Wirtschaftsraum mag als Ort der sozialen Beziehungen verstanden werden

Gemäß der Logik von Honneths Modell, der in vorliegender Forschungsarbeit gefolgt wird, müsste, um das Verständnis des Arbeitskontextes als Raum der sozialen Beziehungen zu stärken, die gesamte Perspektive auf das Wirtschaftssystem stärker sozial geprägt sein, da der Arbeitskontext gleichermaßen dieser Logik unterstellt ist. In der Tat stärkt Honneth in seinem Band *Die Idee des Sozialismus* (2015) die Idee der Wirtschaftssphäre als gemeinsamen Raum der nicht nur füreinander, sondern auch *miteinander* tätigen Subjekte (vgl. Honneth 2015: 42, 44). Diese Auffassung des Wirtschaftsraums als Ort der sozialen Beziehungen verfolgt auch zunehmend die jüngere Wirtschaftssoziologie (vgl. Beckert et al.: 2007). Dabei knüpft sie insbesondere an zwei Klassiker ihrer Disziplin an. Einschlägig ist hier zum einen Karl Polanyis Studie *The Great Transformations* (1977 [1944]), in denen der Autor einen tiefgreifenden, die sozialen und wirtschaftlichen Strukturen betreffenden Wandel der westlichen Gesellschaftsordnung durch das Einsetzen der Industrialisierung beschreibt. Polanyi sieht diesen Wandel mit der sozialen Entbettung der Marktwirtschaft verbunden und stellt diesem Phänomen ein Modell der sozialen Einbettung gegenüber. Dabei bestimmt er die eigentliche Motivation der beruflichen Tätigkeit entgegen der neoklassischen Entscheidungstheorie, die die ökonomische Nutzenmaximierung fixiert, mit dem Bedürfnis des Menschen nach sozialem Ansehen:

„Sein Tun gilt nicht der Sicherung seines individuellen Interesses an materiellem Besitz, sondern der Sicherung seines gesellschaftlichen Ranges, seiner gesellschaftlichen Ansprüche und seiner gesellschaftlichen Wertvorstellungen.“ (Polanyi 2014 [1944]: 75)

Zum anderen knüpft die neuere Wirtschaftssoziologie an Marc Granovetters Sicht auf den Wirtschaftskontext als sozialem Netzwerk an. Granovetter hinterfragt in seinem einschlägigen Aufsatz *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985) ebenfalls die neoklassische Perspektive auf wirtschaftliches Handeln als isoliert von Sozialität und sozialen Strukturen. Dem setzt er einen ganzheitlicher agierenden Wirtschaftsakteur entgegen, der als sozial und kulturell geprägter Mensch in einem durch soziale Beziehungen strukturierten Wirtschaftskontext agiert.

“Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations.” (Granovetter 1985: 487)

An ihre Gründerväter Polanyi und Granovetter anknüpfend betrachtet die neue Wirtschaftssoziologie Märkte als soziale Strukturen und –Institutionen und letztlich insgesamt als sozialen Praxisbereich (vgl. Beckert et al. 2007: 29). Dabei setzt sie in ihrem Anliegen, die „Koordination der Handlungen der Akteure und Entstehung geordneter Tauschbeziehungen zwischen Marktakteuren“ (ebd.) zu verstehen, den Fokus auf umfängliche soziale Kontexte wirtschaftlichen Handelns. Im Blick stehen somit weniger formale Institutionen, sondern vielmehr „kulturelle, sozialstrukturelle (Netzwerke) und kognitive Strukturierungen des Handelns“ (ebd.). Akteure am Arbeitsplatz werden in der Erbringung von Leistung immer als eingebunden in ein Netzwerk aus Sozialbeziehungen betrachtet – diesen Gedanken der sozial eingebettet und -orientiert agierenden Akteure verfolgt auch der Wirtschaftssoziologe Christoph Deutschmann (2007: 83):

„Sie pflegen (...) ihre »kleinen« persönlichen Beziehungen und Interessen, die (...) keineswegs durchweg egoistischer, sondern vielfach reziproker Natur sind. Nur auf der Basis solcher persönlicher Beziehungen kann jenes Vertrauen entstehen, das speziell in komplexen wirtschaftlichen Transaktionen unentbehrlich ist.”

Und so soll mit der neueren Wirtschaftssoziologie für die Transformation statuiert werden: Der Arbeitskontext bildet in kaum zu überschätzendem Maße und auf unterschiedlichen Ebenen einen Raum der sozialen Beziehungen!

3.2.3 Öffnung hin zum Bereich der politischen Öffentlichkeit?

Wie verhält es sich bezüglich der Öffnung hin zum Bereich der politischen Öffentlichkeit? Auch hinsichtlich der Angemessenheit dieser Trennlinie wurden im ersten Teil dieser Arbeit Zweifel angemeldet, zudem scheint Honneth selbst diese Separierung nicht durchzuhalten, statuiert er doch, dass diese Sphäre recht stark mit den anderen verbunden sei und nur dann einen Ort der Anerkennung bilden könne, wenn die anderen beiden Bereiche dies ebenfalls zu einem gewissen Grad täten (vgl. ebd.: 473). Klären wir zunächst die grundlegenden Fragen dieser Sphäre, nämlich die nach ihrer Funktion sowie nach der Form und des Zielpunktes von Anerkennung. Die Funktion des Bereiches der politischen Öffentlichkeit kann als die

politische Meinungsbildung und die demokratische Gestaltung rechtsstaatlicher Prinzipien bestimmt werden. Die Form von Anerkennung wäre die der politischen Partizipation und deren Zielpunkt politische Interessen. ›Politisch‹ meint dabei die Großgemeinschaft, also die Gesellschaft betreffende Interessen. Was den gestalterischen Zusammenhang der Sphäre der politischen Öffentlichkeit und des Arbeitskontextes betrifft, solle die institutionelle Ausgestaltung des Bereichs wirtschaftlichen Handelns „dem rechtsstaatlich gesicherten Verfahren der demokratischen Willensbildung obliegen“ (ebd.: 472). Die gestalterischen Linien verlaufen hier entweder direkt von der Mikroebene, nämlich der politisch tätigen Bürgerin, hin zur Makro-Ebene, also den gesellschaftsumfassenden rechtstaatlichen Institutionen. Oder sie verläuft von der Mikro-Ebene über die Mesoebene, wie beispielsweise Gewerkschaften, hin zur Makro-Ebene, indem von Gewerkschaften angestoßene Gesetzesänderungen in Kraft treten. Von der individuellen Ebene über die *intraorganisationale* Ebene verlaufende Mitbestimmungsmöglichkeit berücksichtigt Honneth indes kaum. Er nennt hier allein die formelle Institution des Betriebsrats (vgl. ebd.: 443). Sie ermögliche es den Arbeitnehmenden in einem gewissen Rahmen über die Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsverhältnisse nach „gemeinsam ermittelten Richtlinien ökonomischen Handelns“ (ebd.) mitzubestimmen. Nun stellt sich die Frage, wie sich die von Honneth unberücksichtigt gelassene organisationale Ebene gemäß seines Modells füllen ließe. Über die Organisation auf die Gesetzgebung einzuwirken wäre kein realistischer Ansatz. Aber die durch den übergeordneten Wertehorizont geprägten Individuen hätten die Möglichkeit, innerhalb ihrer arbeitgebenden Organisation, idealerweise im Sinne der gesellschaftlichen Werte, gestalterisch mitzuwirken. Auch bezüglich dieses partizipativen Aspekts kann die theoretische Argumentation durch empirisches Material aus der vollzogenen Literaturanalyse unterfüttert werden. So machen Wihler und Blickle (2017) wie auch Ho (2015) *Partizipation* und *organisationalen Mitgestaltung* als funktionale Mechanismen der Anerkennung stark. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch die Berücksichtigung des Konzepts der Autonomie, dessen Bedeutung im erwerbswirtschaftlichen Kontext Wilson et al. (2015) heraushob, indem er argumentierte, Initiator des eigenen Verhaltens zu sein, sei ein natürliches Bedürfnis (vgl. ebd.: 1696). Auch die Berücksichtigung des Konzepts und der Praxis der Ermächtigung ist hier zuträglich, da diese Ermächtigung mit der Idee einhergeht, dass Mitarbeitende selbstbestimmter agieren, was wiederum die Möglichkeit der stärkeren organisationalen Mitgestaltung eröffnet. Die empirische Analyse zeigt also, dass die BWL durchaus praktische normative Potenziale aufweist. Diese lassen sich als formelle wie informelle einordnen, wenn Vorgesetzte Handlungs-, Entscheidungs- und Wissensräume ihrer Mitarbeitenden öffnen und

Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Mitarbeitenden die vergrößerten Handlungsräume kompetent nutzen können. Durch die Erhöhung des Handlungsspielraums werden partizipative Möglichkeiten vergrößert.

Insofern soll die *Form* von Anerkennung im Arbeitskontext erweitert werden um *Partizipation*, und der *Zielpunkt* geöffnet werden für *Interessen der organisationalen Mitgestaltung*. Wie bereits im ersten Teil dieser Arbeit am Beispiel des Interviews mit den Türstehern eines Clubs verdeutlicht, wäre solch eine Mitgestaltung nicht nur über die formelle Institution des Betriebsrats möglich, sondern auch auf informellerem Weg, beispielsweise in Teamsitzungen, im Gespräch mit den KollegInnen, der Vorgesetzten oder beim gemeinsamen Znüni.

3.2.4 Reflexion der modifikatorischen Hinzuziehung der BWL Literatur

Im Laufe des vorangegangenen Abschnitts mag die Frage aufgekommen sein, wieso Perspektiven aus dem Bereich der Betriebswirtschaft als Grundlage zur Modifikation von Honneths Anerkennungsmodell herangezogen werden, wenn doch grundsätzlich die philosophische Theorie als Maßstab fungiert? Um diese Frage zu beantworten, treten wir nochmals einen Schritt zurück und vergegenwärtigen uns die Grundstruktur von Honneths Anerkennungsmodell. Honneth beansprucht, den Wert der sozialen Freiheit, der sich in der Praxis der Anerkennung verwirklicht, empirisch, anhand der gesellschaftlichen Realität, zu rechtfertigen. Er durchsucht gemäß des Verfahrens der normativen Rekonstruktion die gesellschaftliche Realität nach der Verwirklichung dieses Werts in Form von Institutionen und etablierten Handlungspraktiken der Anerkennung. Allerdings verpasst er es, den Bereich des marktvermittelten Handelns und damit auch dem konzeptionell dort eingepassten Arbeitsbereich nach Spuren, die auf individueller Ebene liegen, abzusuchen. Diese Lücke wurde in der vorliegenden Arbeit gefüllt, indem die Literatur des Personalwesens als empirisches Material herangezogen und entsprechend auf Spuren des statuierten verwirklichten Wertes hin durchsucht wurde. Und in der Tat kamen hinsichtlich Form und Zielpunkt von Anerkennung auf individueller Ebene bedeutende Funde zutage. Diese wurden im Sinne einer Vervollständigung der normativen Rekonstruktion herangezogen. Somit wurde versucht, den Anspruch, den Honneth formuliert aber nicht einlöst, nachträglich zu erfüllen – was im Rahmen dieser Arbeit nur in Ansätzen vorgenommen werden kann. Was aber die *funktionale Einordnung* von Anerkennung betrifft, weist die betriebswirtschaftliche Literatur, wie in Teil zwei gezeigt wurde, keine Funde auf, wird die normative Praxis der Anerkennung doch durchweg instrumentell gerechtfertigt. Zudem endet die

Rechtfertigungslinie auf der Meso-Ebene. Ein gesellschaftlicher Bezug wird in den wenigsten Fällen hergestellt. In diesem Punkt lässt sich die Literatur aus der gleichen Logik heraus wiederum aus der philosophischen Linse kritisieren. Auch hier lautete die Frage also: welche positiven Verweise auf die normative Praxis der Anerkennung lassen sich in der Literatur finden? Die Nullstelle wurde sodann als Anlass zur Kritik genommen.

Die Diskussion um die Perforierung der drei Sphären soll nun zum Abschluss kommen. Daraus soll festgehalten werden: Die Trennung der Sphären ist aus analytischen und konzeptionellen Gesichtspunkten hilfreich. Allerdings ist es sowohl aus theorie-immanenten Gründen als auch angesichts empirischer Erkenntnisse angebracht, den leistungsfokussierten *Zielpunkt* von Anerkennung im Arbeitskontext zu öffnen um partikulare Eigenschaften sowie um Interessen der organisationalen Mitgestaltung. Auch sollte die monetär ausgerichtete *Form* ergänzt werden sowohl um die direkte, zwischenmenschliche Form von Anerkennung als auch um Partizipation. Es mag nun noch angemerkt werden, dass bei den diskutierten Kontexten gemäß des anerkennungstheoretischen Nukleus auf individueller Ebene von direkten Begegnungen ausgegangen wurde, in denen die ProtagonistInnen physisch aufeinandertreffen. Es wäre weder realistisch und noch zeitgemäß, davon auszugehen, dass soziale Interaktion im Arbeitskontext immer in dieser Art verläuft. Vielmehr gibt es eine Reihe anderer Wege, in denen die Interaktionspartner weniger umfänglich aufeinander bezogen sind, beispielsweise in Telefongesprächen, in virtuellen Konferenzen oder im E-Mail-Kontakt. Aber auch diese Interaktionskontexte fordern von den Involvierten ab, aufeinander einzugehen – ob verbalsprachlich oder in schriftlicher Form, in beiden Fällen auch im Tonfall. So geht man in jedem dieser Medien doch auf den Duktus des Gegenübers ein oder schlägt einen Ton und eine Sprache ein, mit der man erhofft, die Empfängerin zu erreichen. Der Blick auf Kommunikationswege ließe sich auch noch stärker ausweiten, indem man Stakeholder auf der ganzen Liefer-, Produktions- oder Dienstleistungskette berücksichtigt, was gerade in der global vernetzten Wirtschaft angemessen wäre. Wir wollen uns in vorliegender Arbeit aber auf intraorganisationale Arbeitszusammenhänge konzentrieren, die im Einflussbereich des Personalmanagements liegen. Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur lässt sich auch heranziehen, um eine weitere Leerstelle in Honneths Theorie zu füllen.

3.2.5 Schärfung des Begriffs der Reziprozität

Das Prinzip der Reziprozität nimmt eine bedeutsame Stelle in der inneren Struktur des Anerkennungstheorems ein, definiert Honneth wechselseitige Anerkennung doch als die

„reziproke Erfahrung (...), sich in den Wünschen und Zielen des Gegenübers insofern bestätigt zu sehen, als deren Existenz eine Bedingung der Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele darstellt“ (vgl. ebd.: 85f.). Eine nähere Bestimmung des Reziprozitätsbegriffs liefert Honneth allerdings nicht. Diese wollen wir im Folgenden nachholen unter Rückgriff auf die Alltagssprachliche Bedeutung sowie die betriebswirtschaftliche Literaturanalyse. Bereits die Lateinische Übersetzung von *reciprocus* als ›aufeinander bezüglich‹ oder ›wechselseitig‹ sowie die Alltagssprachliche Bedeutung als ›Gegenseitigkeit‹ ist hier aufschlussreich. In diesem Sinne beruht die Erfahrung der Anerkennung prinzipiell auf Gegenseitigkeit. Auf Basis der gegenseitigen Ermöglichung der je eigenen Handlungsabsichten, fühle ich mich erst dann anerkannt, wenn der andere sich ebenfalls anerkannt fühlt. Mit der betriebswirtschaftlichen Literatur lässt sich nun spezifizieren, dass der Austausch insgesamt ausgewogen sein sollte und dass diese Balance über einen längeren Zeitraum hinweg hergestellt werden kann.

Hier können wir das Beispiel aufgreifen, in dem sich der DJ eine Platte von seinem Kollegen geliehen hat. Aus Gründen der freundschaftlichen Kollegialität und mit Blick auf das große Netzwerk des Kollegen, willigte der Besitzer ein, dem Kollegen den Musikträger zu borgen. Die Gegenleistung mag aber erst zu einem späteren Zeitpunkt erbracht werden – ob das Stunden, Tage oder Monate sind. Und solange ist keine Reziprozität hergestellt.

Interessant ist, dass in der Betriebswirtschaft Reziprozität kategorial als eine Norm angesehen wird (vgl. Gouldner 1960). Das heißt, dass sie in verbindlicher Weise handlungsleitend wirkt und dass bei Verstoß gegen sie mit Sanktionen gerechnet werden muss. Für das Prinzip der Anerkennung würde das bedeuten, dass von den Interaktionspartnern zu einem gewissen Grad erwartet wird, positiv auf die Äußerung des Gegenübers zu antworten und dass eine ausbleibende Antwort sich negativ auswirkt.

3.2.5 Berücksichtigung weiterer anerkennungstheoretischer Standpunkte

An dieser Stelle kommt die Diskussion zum Tragen, die am Ende des ersten, deskriptiv gehaltenen Teils dieser Arbeit ausgerollt wurde. Wurden dort die Vorzüge von Honneths Anerkennungstheorie vor dem Hintergrund weiterer philosophischer Anerkennungspositionen ins Licht gerückt, sollen nun plausible Einwände und alternative Standpunkte der anerkennungstheoretischen Schriften Taylors, Butlers, Bedorfs und Ricœurs akzentuiert und in Honneths Modell eingearbeitet werden. Für diese Modifikation werden die

Aspekte herangezogen, die am Ende des ersten Teils herausgearbeitet wurden. Beginnen wir entsprechend mit den Anregungen, die Taylors Ausführungen entnommen wurden. Mit ihnen lassen sich drei Linien in Honneths Modell schärfen. Der *erste Punkt* betrifft die Haltung zum Gegenüber – diese sollte nach Taylor unvoreingenommen und offen sein, das heißt, das Gegenüber sollte nicht vorgängig festgeschrieben, sondern möglichst unbelastet wahrgenommen werden. Dieser Aspekt ist allerdings mit einem Problem verbunden. Es stellt sich nämlich die Frage, inwiefern ein Gegenüber überhaupt unvoreingenommen wahrgenommen werden kann. Denn es ist, auch mit Butler und Bedorf, plausibel anzunehmen, dass die gesellschaftlichen Institutionen und Werte jedwede Weise der Wahrnehmung des Gegenübers prägen. In dieser Anregung kann es also nur darum gehen, dem Gegenüber *relativ* unvoreingenommen und offen zu begegnen. Der *zweite Punkt* betrifft die Differenzierung in der Anerkennung von personalen Eigenschaften. So sollte weniger davon ausgegangen werden, dass eine Person gesamthaft anerkannt wird – sie wird zwar fundamental respektiert in ihrer psychischen und physischen Verletzlichkeit sowie in ihrer Willensfreiheit –, aber es erscheint plausibel, dass über diese fundamentale Anerkennung hinaus partikuläre individuelle Eigenschaften anerkannt werden. Man mag hinsichtlich der *Anzahl* der anerkannten Aspekte sagen können, man erkennt eine Person, mit der mehr Persönlichkeitsanteile resonieren, mehr an als eine, wo das weniger der Fall ist, aber es wären eben *Aspekte* einer Person und nicht die gesamte Person mit all ihren Facetten. Der Anspruch, die Person umfassend anzuerkennen, wäre vermessen, da dieses ganzheitliche und tiefgehende Verständnis nie erreicht werden sein kann, wie Butler plausibilisiert (vgl. Butler 2003: 72). Der *dritte Punkt* betrifft schließlich die Differenzierung im Grad der Anerkennung. Die Grundidee von Honneths Anerkennungskonzeption auf individueller Ebene ist, um das kurz in Erinnerung zu rufen, mit dem Gegenüber die je eigenen Handlungsabsichten zu realisieren. Nun kann man aber davon ausgehen, dass nicht immer beiderseits die komplette Handlungsabsicht realisiert werden kann, sondern nur ein gewisser Teil von ihr. Ein Beispiel hierfür, für das wir uns wieder in die Clubszenerie versetzen, wäre:

Zwei Freundinnen, Ada und Bibi, schätzen beide Clubnächte mit einer bestimmten Art von Musik – darin teilen sie also ein Interesse, das sie gemeinsam leben können. Allerdings zieht es Ada in diesen Clubnächten auf die Tanzfläche, wohingegen Bibi bevorzugt an der Bar verweilt.
--

Diese Differenzierung im Grad der Anerkennung soll also für die Aktualisierung von Honneths Modell berücksichtigt werden.

Auch der eine oder andere Einwand Butlers soll aufgenommen werden, um Honneths Modell zu schärfen. So ist es mit Butler plausibel anzunehmen, dass Selbstidentität nicht jederzeit aufrechterhalten werden kann noch muss. Vielmehr wollen wir mit der Philosophin davon ausgehen, dass das Selbst sich kontinuierlich transformiert und dass dies zu grossen Teilen unbewusst und zu einem Teil bewusst geschieht. Zudem soll mit Butler berücksichtigt werden, dass die eigene Identität nie komplett im Lichte des Bewusstseins stehen kann, noch der andere je umfänglich fassbar ist. Vielmehr bleiben das Selbst und der Andere immer in Teilen rätselhaft und unergründbar. Insofern hat Anerkennung Grenzen. Mit diesem Einwand eng zusammenhängend soll der Hinweis berücksichtigt werden, dass das Bestreben, ein Verhältnis der Anerkennung aufzubauen, die Gefahr der Verkennung personaler Aspekte des Anderen mit sich bringt.

Dieser Punkt der verkennenden Anerkennung wird auch von Bedorf geteilt. Bedorf setzt noch stärker als Butler einen Akzent auf machttheoretische Fragen, der ebenfalls in Teilen für die Transformation aufgenommen werden soll. So soll Honneths Theorie für die gedankliche Linie geöffnet werden, dass Institutionen und etablierte Handlungspraktiken Machtverhältnisse abbilden und reproduzieren, welche tief in die Identität des Subjekts hineinwirken. Dieser Punkt soll allerdings relativiert werden durch die von Honneth gezeichnete dynamische Beschaffenheit der Strukturen. Institutionen und etablierte Handlungsstrukturen und -praktiken können demnach nämlich gerade durch Kämpfe um Anerkennung, also in gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen verändert werden.

Schließlich sollen ausgewählte Aspekte von Ricœurs anerkennungstheoretischer Position für die Transformation herangezogen werden. Der *erste Punkt*, der aufgenommen werden soll, ist die Einladung zu einer offenen Haltung für das Gegenüber – einer Haltung, die das Subjekt nicht in der Persistenz gewisser Charakteristika festschreibt, sondern die die Wahrnehmung für potenzielle Veränderungen personaler Eigenschaften erlaubt. Der *zweite Aspekt*, der aus Ricœurs Ausführungen berücksichtigt werden soll, ist die Akzentuierung des sinnlichen Moments im Akt der Anerkennung. In Honneths Modell wird diese Komponente, wie im ersten Teil dieser Arbeit immer wieder angedeutet wurde, zwar tangiert, aber lange nicht angemessen berücksichtigt. Auch behandelt Honneth die sinnliche Seite von Anerkennung nur bezüglich der Sphäre der persönlichen Beziehungen. Über die verbalsprachliche Kommunikation hinaus sollen in der Transformation aber auch nonverbale Praktiken der Artikulation berücksichtigt werden. Dass ein Verhältnis der Anerkennung, wenn die Protagonisten sich physisch begegnen, immer auch andere sinnliche Dimensionen umfasst, lässt sich aus Honneths Ausführungen zu *Verdinglichung* (2006) ableiten, wo der Autor

statuiert, dass der anerkennenden Haltung „eine praktische, nicht-epistemische Einstellung“ (ebd. 65) vorausgeht, welche von einem *Affiziert-Sein* rührt. Dieses Affiziert-Werden bedarf aber, so soll unter Rückgriff auf Ricœur präzisiert werden, eines körperlichen Mediums, das diese rezeptiven Erfahrungen trägt. Das (An)Erkennen geschieht dann unter dem Einsatz verschiedenster Sinne, die sich „auf alle Register der sinnlichen Erfahrung“ (Ricœur 2006: 89) beziehen.

3.3 Zwischenfazit: Eine Reihe Änderungen bei stabiler Grundstruktur

Ziel des vorliegenden Teilkapitels war es, Honneths Anerkennungsverständnis bezüglich des Arbeitskontextes kritisch zu diskutieren. Diese Diskussion wurde theorie-immanent vollzogen sowie anhand von alternativen anerkennungstheoretischen Positionen der Philosophie und darüber hinaus auf Grundlage von empirischem Material aus der Betriebswirtschaftslehre. Die Diskussion hat zu dem Ergebnis geführt, dass Honneths Modell in Hinblick auf die kritische Transformation für das Personalwesen hinsichtlich folgender Aspekte modifiziert werden soll:

1. Die monetäre Form der Anerkennung soll geöffnet werden hin zu einer direkt interpersonell verlaufenden sowie um die gestalterische Form der Partizipation.
2. Der leistungsfokussierte Zielpunkt von Anerkennung soll geöffnet werden hin zu personalen Eigenschaften sowie um Interessen der organisationalen Mitgestaltung.
3. Der Aspekt der Leiblichkeit im Anerkennungsverhältnis soll stärker akzentuiert werden.
4. Das affektiv-emotionale Fundament der Anerkennungsbeziehung soll angemessen berücksichtigt werden.
5. Anerkennung kann nur als Gabe gegeben und empfangen werden, ohne dass die Akteure dabei auf den Nutzen schielen.
6. Das für die Struktur des Anerkennungstheorems zentrale Konzept der Reziprozität wird definiert als Norm, nach der in einem sozialen Austausch ein Gleichgewicht aus Geben und Nehmen hergestellt werden muss.
7. Die anerkennende Begegnung sollte geprägt sein durch eine weitest mögliche Offenheit und Unvoreingenommenheit zum Gegenüber.
8. Der Grad der Anerkennung kann variieren.
9. Selbstidentität kann nicht jederzeit aufrechterhalten werden, denn das Selbst transformiert sich kontinuierlich, teils bewusst und teils unbewusst.

-
10. Es lässt sich nie volles Bewusstsein über die eigene Identität noch über die Identität eines anderen erlangen. Das Selbst und der Andere bleiben immer partiell rätselhaft und unergründbar.
 11. Das Bestreben, ein Verhältnis der Anerkennung aufzubauen, bringt immer die Gefahr der Verkennung personaler Aspekte des Anderen mit sich.
 12. Institutionen und etablierte Handlungsstrukturen bilden Machtverhältnisse ab, reproduzieren sie, und wirken tief in die Identität des Subjekts hinein.
 13. Die Organisation bildet einen Raum sozialer Beziehungen.
 14. Auch der Wirtschaftsraum bildet einen sozialen Raum.

In vorliegendem dritten Teil der Arbeit wurden das Anerkennungsverständnis der Betriebswirtschaftslehre und dasjenige Honneths kritisch diskutiert und aneinander gespiegelt. Darüber hinaus wurde auf Basis philosophischer, wirtschaftssoziologischer und betriebswirtschaftlicher Literatur für die Modifikation weniger überzeugender Linien argumentiert. Somit sind alle Bausteine gelegt, um das zentrale Vorhaben dieser Arbeit umzusetzen: die Entwicklung eines gehaltvollen Anerkennungsbegriffs für die Betriebswirtschaftslehre auf Basis des modifizierten philosophischen Modells.

Vierter Teil

Transformation von Honneths Anerkennungsbegriff für das Personalwesen

Die kritische Diskussion des philosophischen als auch des betriebswirtschaftlichen Verständnisses von Anerkennung hat eine Reihe Erkenntnisse zutage gebracht, welche für das zentrale Vorhaben der vorliegenden Arbeit, der Entwicklung eines gehaltvollen Anerkennungsbegriffs für das Personalwesen, enorm hilfreich sind. Nachdem die Verständnisse inhärent und aneinander kritisch reflektiert wurden, aber die Schlüsse daraus für die Modifizierung noch zurückgehalten wurden, kommen sie in diesem vierten Teil der Arbeit zum Zuge. Auf Basis von Honneths Modell soll ein Anerkennungsbegriff für das Personalwesen entwickelt werden, der an Aspekte des betriebswirtschaftlichen Verständnisses anknüpft, aber Anpassungen hinsichtlich der zuvor offen gelegten weniger überzeugenden Linien sowohl in Honneths Modell als auch in der Auffassung der BWL vornimmt.

Das philosophische Konzept bildet grundsätzlich den Referenzpunkt, dabei bleiben auch seine Grundlinien sowohl in der sphärenstrukturierten Horizontalen als auch in der durch Mikro-, Meso- und Makroebene gegliederten Vertikalen bestehen. Wo das *Grundgerüst* also übernommen wird, legen die Ergebnisse der inhärenten Kritik des Modells hingegen vereinzelte Anpassungen nahe. Diese Unstimmigkeiten werden, wie gezeigt wurde, durch die Literatur des Personalwesens gespiegelt. Insofern sollen für die anstehende Transformation auch die empirischen Funde aus der BWL herangezogen werden. Diese Einbindung bewegt sich ebenfalls innerhalb des von Honneth gesteckten systemischen Rahmens, da die Aufdeckung der Funde als Fortführung der normativen Rekonstruktion, also der Entwicklung normativer Prinzipien aus den Institutionen und Praktiken der gesellschaftlichen Realität, angesehen werden soll. Honneths Modell erfährt bezüglich folgender Punkte Anpassungen – an dieser Stelle werden zunächst die Aspekte von übergeordneter Bedeutung genannt, eine Vertiefung folgt in der anschließenden Diskussion:

1. Neben der monetären *Form* der Anerkennung im Arbeitskontext erhalten die interpersonelle als auch die partizipatorische Form ihren Platz.
2. Als *Zielpunkt* von Anerkennung im Arbeitskontext wird nicht nur Leistung angesehen, sondern auch personelle Aspekte sowie das Interesse der organisationalen Mitgestaltung werden berücksichtigt.

4.1 Zentrale Probleme des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses

Wo die Modifikationen von Honneths Modell sich innerhalb dessen systemischen Rahmens bewegen und insofern nur vereinzelte Justierungen gefragt sind, steht das Anerkennungskonzept des Personalwesens vor einer grundlegenden strukturellen und inhaltlichen Umformung. Die drei wichtigsten Kritikpunkte am betriebswirtschaftlichen Verständnis lauten:

1. Der Anerkennungsbegriff unterbestimmt.
2. Der Anerkennungsbegriff entbehrt eines normativen Überbaus.
3. Anerkennung ist ökonomisch überfärbt und torpediert sich dadurch selbst.

Bevor die Transformation vollzogen wird, soll kurz herausgestellt werden, warum diese Aspekte problematisch sind und insofern einer Anpassung bedürfen. Für diese Erhellung wird das bis hierhin modifizierte philosophische Modell als Hintergrundfolie herangezogen.

4.1.1 Zur Problematik der begrifflichen Verknappung

Das betriebswirtschaftliche Verständnis von Anerkennung als ›Registrieren‹, ›Wahrnehmen‹ oder ›Würdigen‹ ist nicht mehr als das – ein *Verständnis*, welches gemessen am philosophischen Konzept inhaltlich so dürftig ausfällt, dass die Entwicklung einer gehaltvollen normativen Theorie aus diesem Material kaum möglich erscheint. Tatsächlich bietet die BWL auch keine *Theorie* der Anerkennung, sondern ›Anerkennung‹ ist hier schlicht ein Term, der auf einen Inhalt verweist, welcher weder gehaltvoll ist noch eine innere Struktur aufweist. Hingegen birgt Honneths Anerkennungsbegriff bereits in seiner Grundkonzeption mit dem Verständnis des wechselseitigen Ineinandergreifens von Handlungsabsichten nuancierte Strukturen, die als Ausgangspunkt zur Entwicklung einer umfassenden Gesellschafts- und Gerechtigkeitstheorie dienen. Die so entfaltete, weitverzweigte Anerkennungstheorie ermöglicht, wie im Laufe der vorliegenden Arbeit gezeigt wurde, einen systematischen Zugriff auf wirtschaftsethische Fragestellungen, wie der gesellschaftlichen und individuellen Bedeutung von erwerbswirtschaftlicher Arbeit und des angemessenen Umgangs in interpersonellen Arrangements. Dieser Punkt wird im Folgenden klarer, wo die Konsequenzen der Absenz des normativen Überbaus im betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses herausgestellt werden.

4.1.2 Zur Problematik der Absenz eines normativen Überbaus

Der normative Bezugsrahmen von Anerkennung endet im betriebswirtschaftlichen Konzept an der organisationalen Ebene. Die Makroebene bleibt unberücksichtigt. Organisationen werden somit isoliert vom gesellschaftlichen Kontext – oder mit Polanyi, als *entbettet* – dargestellt. Diese verkürzte Sicht führt dazu, dass die systematische Diskussion der Frage nach dem Sinn von Unternehmen und von erwerbswirtschaftlicher Arbeit ebenso begrenzt ausfallen muss. In dieser kupierten Vertikalen ist es die Organisation, die den Sinn und die Funktion ihrer Existenz und der Tätigkeit der Mitarbeitenden definiert. Und diese Größen werden, wie die Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur gezeigt hat, gemeinhin mit organisationalem Erfolg bestimmt. Das hat folgenschwere Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Bestimmung der Funktion von Anerkennung. Sie verkommt zum Mittel zur Erreichung eines bescheidenen Zwecks, womit wir beim dritten Kritikpunkt angelangt wären, der in anderer Form nochmals auf die Schwierigkeiten des Fehlens des gesellschaftlichen Sinnhorizonts verweist.

4.1.3 Zur Problematik der ökonomischen Überfärbung von Anerkennung

In der betriebswirtschaftlichen Sicht findet eine ökonomische Überfärbung von “echter” Anerkennung statt. Anerkennung wird nicht an sich, sondern als ökonomisch wertvoll betrachtet. Sie gilt als Instrument zur Erreichung organisationaler, und nach der neoklassischen Theorie, meist monetär ausgerichteter Ziele. Dabei wird eine Dualität von monetär Wertvollem auf der einen und intrinsisch Wertvollem auf der anderen Seite aufgemacht. Paradox ist hierbei, wie bereits dargelegt wurde, dass der (An)Reiz von Anerkennung in dem Moment zerfällt, in dem sie instrumentell gewendet wird. Einige betriebswirtschaftliche Texte greifen diese Paradoxie intuitiv auf und versuchen sie zu nivellieren. Dies führt zu solch ambivalenten “Beschreibungen” wie: ›Anerkennung muss ernst gemeint sein, sonst wird das Ziel, das durch ihren Einsatz erreicht werden soll, verfehlt‹ (vgl. Göll/Rettler 2010; Bareket-Bojmel et al. 2017: 538). Oder es wird darauf hingewiesen, dass die intrinsische Motivation sinkt, wenn der instrumentell-manipulative Aspekt der Belohnungen dominiert (Andreeva et al. 2017: 224), weshalb die Autoren empfehlen, andere Instrumente einzusetzen, nämlich solche, die den Angestellten dazu verhelfen, Sinn aus der Anerkennung zu schöpfen (vgl. ebd). Diese Ambivalenz tritt auch deutlich in der betriebswirtschaftlichen Perspektive um den Begriff der Ermächtigung zu Tage, wo den Mitarbeitenden eine gewisse Macht nur gewährt wird, damit sie das organisational formulierte (und weniger selbst bestimmte) Ziel noch besser erreichen können. Das

selbstbestimmt agierende Subjekt erfährt hierdurch eine *Verdinglichung*¹⁸ und wird degradiert zum fremdbestimmt agierenden Objekt. Nun drängt sich vor diesem Hintergrund die Frage auf, was diese “echte Anerkennung” sein soll. Sie mag verdächtig klingen, da die Frage nach dem “Echten” und “Eigentlichen” seit der wissenschaftstheoretischen Wende hin zum Poststrukturalismus und Sozialkonstruktivismus¹⁹ als wenig legitim angesehen wird. Wir können aber sagen, “echt” ist das, was wir als dieses bestimmen. Was also wollen wir unter echter Anerkennung verstehen? Echt ist sie dann, wenn das Handlungsmovens intrinsisch ist, also auf der Willensfreiheit der Akteurin gründet und nicht durch äußerliche, den individuellen Willen korrumpierende Anreize erwirkt wird.

Ein Anerkennungsverhältnisses erfordert, dass Handlungsabsichten der Individuen ineinandergreifen, was handlungspraktisch gesehen eine anspruchsvolle Bedingung darstellt. Die Weichenstellungen hierfür liegen, und hier kommen wir auf die Notwendigkeit des Einzugs einer Makro-Ebene zurück, genau hier: im gesellschaftsübergreifenden Sinnhorizont. Denn das genuine Movens eines Individuums ist gemäß Honneths Modell auch im erwerbswirtschaftlichen Kontext stets auf diesen Sinnhorizont bezogen, da die Individuen im sozialisatorischen Prozess mittels der gesellschaftlichen Institutionen die allgemein geteilten Werte verinnerlichen und sich in ihrem Handeln positiv darauf beziehen. Als echt kann Anerkennung also dann gelten, wenn diese Handlungsabsichten beiderseitig aus freien Stücken (und zugleich geprägt durch den gesellschaftlichen Sinnhorizont) vollzogen wird. Weniger echt ist sie demgemäß, wenn die Handlungsimpulse nicht auf freiem Willen basieren, sondern instrumentell manipulativ animiert werden und einem von außen vorgegebenen Ziel folgen – so wie das hinsichtlich der Lenkung zur Erreichung eines gesellschaftlich entkoppelten organisationalen Erfolgs sehr wahrscheinlich der Fall ist. Die ökonomische Überfärbung der betriebswirtschaftlichen Sicht kann hingegen durch den Einzug dieser dritten Ebene neutralisiert werden. Dieser erweiterte gesellschaftliche Sinnhorizont wirkt sowohl auf den organisationalen Sinn- und Funktionszusammenhang als auch auf die normativen Einstellungen des (erwerbswirtschaftlichen) Individuums ein. Wir

¹⁸ Honneth (2005) verwendet den Begriff der *Verdinglichung*, um verschiedene Prozesse der Missachtung, des Vergessens oder Verneinens des zwischenmenschlichen Fundaments des Arbeitskontextes zu fassen (vgl. auch Islam 2012).

¹⁹ Der Poststrukturalismus ist eine geistes- und sozialwissenschaftliche Strömung, die in den späten 1960er Jahren einsetzte. Der Ansatz beleuchtet kritisch das Verhältnis von Sprache und Wirklichkeit. Er geht davon aus, dass es eine objektive Wirklichkeit nicht gibt, sondern dass Realität durch Sprache hergestellt wird. Auch der um die gleiche Zeit einsetzende Sozialkonstruktivismus, sieht soziale Wirklichkeit als sozial konstruiert an und versteht sie als dynamisch, prozesshaft und in stetem Wandel befindlich. Dabei betont der Ansatz den handelnden menschlichen Akteur als Protagonist dieser Veränderungen sowie die Produktion und Reproduktion sozialer Wirklichkeit durch menschliche Interpretationsprozesse (vgl. zum Sozialkonstruktivismus das Schlüsselwerk von Berger/Luckmann 1980 [1966]).

befinden uns an dieser Stelle am Übergang von der Analyse und Kritik des Anerkennungsverständnisses der BWL hin zur konstruktiven Wendung.

4.2 Wie kann das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis durch Honneths Modell gewinnen?

Das betriebswirtschaftliche Verständnis von Anerkennung erscheint vor dem Hintergrund des philosophischen Modells wie eine fragmentarische Ansammlung anerkennungstheoretischer Versatzstücke. Um dieses Anerkennungsverständnis begrifflich anzureichern, bedarf es auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Facetten erheblicher Eingriffe. So ist eine verbindende Rahmenstruktur gefragt, und es sind Anreicherungen von verschiedenen Seiten nötig. Mit der Anreicherung folgen wir auch methodisch voll und ganz dem von Honneth verfolgten Vorgehen der normativen Rekonstruktion, da wir an bestehende normative Potenziale der BWL anknüpfen und andersherum Honneths Modell mit bestehenden Praxispotenzialen aus der BWL normativ unterfüttern. Das gefragte Grundgerüst und die gebotene Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Verständnisses kann indes Honneths Theorie bieten. Eine der wichtigsten Erweiterungen in der Grundstruktur des betriebswirtschaftlichen Begriffs ist dabei die Ergänzung eines normativen Überbaus. Das zwei-Ebenen Modell aus individuellem- und organisationalem Level soll also hin zu einer durch die gesellschaftliche Ebene ergänzten dreistufigen Vertikalen vervollständigt werden. Dieses übergeordnete Level bietet einen Bezugshorizont, der nicht nur die Tätigkeiten der Wirtschaftssubjekte, sondern auch die Funktion von Organisationen über mehrere Ebenen hinweg sinnhaft miteinander zu verbinden vermag. Denn es ist in Honneths Modell genau dieser gesellschaftsübergreifende Wertehorizont, der vertikal über die Institutionen, Routinen und Handlungspraktiken das Wirtschaftsgeschehen als auch die normativen Einstellungen der Individuen prägt und der horizontal die drei zentralen gesellschaftlichen Sphären der persönlichen Beziehungen, des marktvermittelten Handelns und der politischen Öffentlichkeit zusammenhält. Dieser umfassende Sinnhorizont vermag nun auch den ökonomistischen Zugriff der BWL aufzulösen, da die normativ-funktionale Bezugslinie von Organisationen hin zu umfassenderen gesellschaftlichen Zusammenhängen ausgeweitet wird. Mit dieser Verbindungslinie kann auch die im Anerkennungsverständnis der BWL bestehende Dualität zwischen intrinsisch Wertvollem und instrumentell Nützlichem in eine beide vereinende Dichotomie überführt werden. Das intrinsisch Wertvolle und instrumentell Sinnvolle fallen dann zusammen, da eine positive Angewiesenheit auf den anderen besteht, um die eigenen Wünsche, Fähigkeiten und Interessen realisieren zu können. Anerkennung ist

im angereicherten Modell, abweichend von der Sicht der BWL, weniger ein Instrument für Motivation, sondern die Motivatoren sind Instrumente für Anerkennung! Anders gesagt: Wir können unsere kooperativen Aktivitäten als Formen von Anerkennung verstehen, statt andersherum Formen von Anerkennung als Mittel zur Erwirkung organisational zweckdienlicher Kooperation anzusehen. Anerkennung ist somit eine Haltung,²⁰ der wir durch entsprechende Instrumente Ausdruck verleihen.

Die Zwei-Faktoren-Theorie des Arbeitswissenschaftlers Frederick Herzberg, die eine der wichtigsten Motivationstheorien bildet, stärkt die Plausibilität dieser Perspektive. Herzbergs Modell ist zudem hilfreich, um die Bedeutung der genuinen vs. instrumentellen Anerkennung systematisch aufzuschlüsseln. Wie ihr Name bereits andeutet, geht die Theorie davon aus, dass zwei Faktoren auf die Arbeitsmotivation einwirken. Dies sind erstens, Einflussgrößen, die den *Inhalt der Arbeit* betreffen – Herzberg nennt sie *Motivatoren* – und zweitens, solche, die auf den *Kontext der Arbeit* gehen – die sogenannten *Hygienefaktoren*. Die Motivatoren werden als eigentlicher Grund der Arbeitsmotivation angesehen. Sie rühren nach Herzberg aus dem *Inhalt* der Tätigkeit selbst und sind verbunden mit dem Streben nach persönlichem Wachstum und Selbstzufriedenheit (vgl. Ulich 2005: 204). Die so gerichtete Bewegung lässt sich mit Honneths Modell insofern gut vereinbaren und zudem weiter konkretisieren, als die (Weiter)Entwicklung der eigenen Talente und Fähigkeiten als Grund für Wachstum und Selbstzufriedenheit angesehen werden kann. In der Tat gelten nach Herzberg als wichtigste Motivatoren Arbeitsleistung und Erfolg, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Verantwortung (vgl. ebd.). Auch diese Faktoren ließen sich leicht in Honneths Modell integrieren, wobei fraglich ist, was Herzberg unter Anerkennung versteht; bei fehlender Definition liegt für diese betriebswirtschaftliche Position aber das vormals herausgearbeitete betriebswirtschaftliche Verständnis von Anerkennung als Registrieren, Wahrnehmen oder Würdigen nah.

Wo die Motivatoren *positiv* ausgerichtet sind, insofern als ihr Vorhandensein gemäß Herzbergs Modell Zufriedenheit stiftet, sind die Hygienefaktoren *negativ* ausgerichtet. Das heißt, ihr Vorhandensein stiftet nicht Zufriedenheit, sondern es verhindert Unzufriedenheit. Sind die Hygienefaktoren *nicht* vorhanden, wird dies als Mangel empfunden. Als diese Kontextfaktoren gelten beispielsweise Entlohnung und Gehalt, Personalpolitik und

²⁰ Heimo (2018: 3) regt an, Anerkennung kategorial zu spezifizieren: “One needs to specify whether what one is talking about is (a) a particular kind of attitude, (b) a particular complex of attitudes and other psychological states, (c) a particular kind of concrete interpersonal relationship, or (d) a particular institution.” Ich würde folgende Bestimmung vorschlagen: Anerkennung ist eine institutionell getragene, interpersonelle *Praxis*, die auf einer Haltung basiert, welche von einem psychologischen Status begleitet wird. Diese Praxis konstituiert ein Verhältnis der Anerkennung.

Führungsstil, zwischenmenschliche Beziehungen zu KollegInnen und Vorgesetzten sowie Sicherheit des Arbeitsplatzes (vgl. ebd.).

Wie lässt sich nun Herzbergs Theorie zu dem modifizierten philosophischen Modell ins Verhältnis setzen? Dieses Verhältnis soll auch und gerade deshalb einmal ausbuchstabiert werden, da es uns bezüglich einer wichtigen Frage voranbringen kann, die sich durch die Modifikation ergeben hat. Diese Unklarheit betrifft folgenden Punkt: In Honneths Modell gelten für den Arbeitskontext Leistung als Zielpunkt und monetär-materielle Güter als Primärform von Anerkennung. Diese Zuschreibung rührt von der funktionalen Bestimmung des Wirtschaftssystems, also der Sicht, dass die Funktion des Wirtschaftssystems in der Sicherung der materiellen Reproduktion liegt. Im modifizierten Modell gelten neben Leistung zusätzlich persönliche Eigenschaften als Zielpunkt von Anerkennung und über die materiell-monetäre Form hinaus wird die direkt interpersonell verlaufende Bestätigung als Anerkennungsform integriert. Offen blieb bis bislang die Frage nach der Stufenfolge dieser Faktoren. Honneths eingleisige Zuschreibung erscheint angesichts der funktionalistischen Bestimmung des Wirtschaftssystems konzeptionell angemessen. Aber diese enge Zuschreibung wurde in der vorangegangenen kritischen Diskussion des Modells hinterfragt und hin zu einem Verständnis des Wirtschaftsraums als Ort sozialer Beziehungen geöffnet. Diese Öffnung unterstützt auch die vorgenommene Erweiterung hinsichtlich Form und Funktion. Nun stellt sich die Frage nach dem hierarchischen Verhältnis dieser Faktoren. Sollte der monetär-materiellen oder der interpersonellen Form der Anerkennung im Arbeitskontext Primärstatus zukommen? Und was kann als vorrangiger Zielpunkt von Anerkennung im Arbeitskontext bestimmt werden – ist es Leistung oder sind es personelle Eigenschaften?

Versuchen wir zunächst die Gruppe der Motivatoren und die der Hygienefaktoren anerkennungstheoretisch einzuordnen. Motivatoren können als genuiner Grund und Antrieb der Arbeit angesehen werden und Hygienefaktoren gelten als notwendige Bedingung für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Herzbergs Konkretisierung dessen, was Motivatoren und was Hygienefaktoren sind, sieht so aus:

Tabelle 4-1: Übersicht der Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

Motivatoren	Hygienefaktoren
Arbeitsleistung	Entlohnung u. Gehalt
Arbeitsinhalte	Zwischenmenschliche Beziehungen
Streben nach pers. Wachstum und Selbstzufriedenheit	Personalpolitik u. Führungsstil
...	...

Im nächsten Schritt sollen die genannten Punkte entsprechend des philosophischen Modells hinsichtlich Form, Funktion und Zielpunkt kategorisiert werden:

Tabelle 4-2: Zuordnung der Honnethschen Anerkennungskategorien zu denen Herzbergs'

Motivatoren	Kategorie 1	Hygienefaktoren	Kategorie 2
Arbeitsleistung	Zielpunkt	Entlohnung u. Gehalt	Form
Arbeitsinhalte	Quelle d. Zielpunkts	Zwischenmenschliche Beziehungen	Form u. Zielpunkt
Streben nach pers. Wachstum & Selbstzufriedenheit		Personalpolitik und Führungsstil	Form

Gemäß dieser Aufschlüsselung bildet die Arbeitsleistung den primären Zielpunkt von Anerkennung, und die Arbeitsinhalte können als primäre motivationale Quelle angesehen werden. Diese Zielpunkte verweisen wiederum auf die Talente und Fähigkeiten der Akteure, welche sie einsetzen und entfalten, indem sie Arbeitsinhalten nachgehen und Arbeitsleistung erbringen. Persönliches Wachstum und Selbstzufriedenheit können mit Herzberg somit als die primäre Funktion der Tätigkeit bestimmt werden! Es wird auch deutlich, dass der monetären Form von Anerkennung kein positiver motivationaler Faktor zugesprochen wird, gleiches gilt für zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Beide Aspekte sollten ganz einfach in angemessener Weise vorhanden sein.

Was für Schlüsse können wir daraus für die Verhältnisbestimmung der Formen und Funktionen bezüglich unseres modifizierten Modells ziehen? Gemäß dieser Analyse wäre der primäre Zielpunkt von Anerkennung Leistung, der sekundäre bestünde in persönlichen Eigenschaften und Bedürfnissen, als welcher der Punkt ›zwischenmenschliche Beziehungen‹ weiter aufgeschlüsselt werden soll. Das heißt, die monetäre als auch zwischenmenschliche Form der Anerkennung müssen als Grundlage vorhanden sein, sie stehen aber nicht im Vordergrund. Befriedigung erlangen die Akteure nach diesem Modell vor allem durch persönliches Wachstum und Selbstzufriedenheit, welche durch erfolgreich vollführte Arbeit erreicht wird. Diese Bestimmung kongruiert insofern mit Honneths Modell, als darin erfolgreich vollführte Arbeit ebenfalls als wichtiges Ziel auf individueller Ebene angesehen wird. Nur ist diese in einen viel größeren Zusammenhang eingebettet als es in Herzbergs Theorie der Fall ist – Herzbergs Modell mutet mit der starken Akzentuierung des Selbstbezugs geradezu solipsistisch an. Denn es ist, ebenso wie die Sicht des Personalwesens, auf einen intraorganisationalen Zusammenhang beschränkt! Es weist keinen über die Organisation hinausreichenden Bezug und damit auch keinen übergeordneten Sinnhorizont

auf. Somit kann auch kein inhaltlicher Bezugsrahmen existieren, der gesellschaftliche und individuelle Werte verbindet und der erklärt, woher der Inhalt motivationaler Impulse rührt und inwiefern deren erfolgreicher Verlauf vom erweiterten sozialen Kontext abhängt. Dieser enge Fokus ist der vorgenommenen Verhältnisbestimmung aber nicht abträglich, es müsste nur erklärend beigelegt werden, wie das mit Selbstzufriedenheit und persönlichem Wachstum bestimmte primäre Ziel erreicht werden kann. Wir wollen insofern Herzbergs relationaler Ordnung folgen und für das transformierte Anerkennungsmodell statuieren: Primärer Zielpunkt von Anerkennung im Arbeitskontext sind Leistungen und Fähigkeiten. Diese auszubilden und gemäß dem eigenen (und zugleich intersubjektiv geteiltem) Interesse einzusetzen, bildet den wichtigsten motivationalen Faktor für das erwerbswirtschaftlich tätige Individuum. Von einer kooperativen Haltung getragene zwischenmenschliche Beziehungen sowie eine angemessene und in jedem Fall subsistenzsichernde Entlohnung bilden eine notwendige Bedingung für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Was die Form von Anerkennung im Arbeitskontext betrifft, soll auf die Formulierung einer Rangordnung verzichtet werden. Interpersonelle und die materiell-monetäre Form der Anerkennung werden als gleichrangig angesehen.²¹

Durch die relationale Diskussion von Herzbergs Modell und des modifizierten Anerkennungsbegriffs ist außerdem klar erkennbar: Egal welche Maßnahmen getroffen werden – ob Gehaltssteigerungen, eine größere Autonomie oder eine hohe Beschäftigungssicherheit – zentral sind die Arbeitsleistung und Arbeitsinhalte, welche wir mit Honneths Modell anerkennungstheoretisch deuten können als wechselseitige Beförderung der Realisierung der eigenen Talente und Fähigkeiten, mithin, der Entwicklung eines positiven Selbstverhältnisses und einer gelungenen Identität im Rahmen eines gesamtgesellschaftlichen Kontextes.

4.3 Transformation von Honneths Anerkennungsmodell für das Personalwesen

Wir haben bis zu diesem Punkt der Arbeit schließlich das Gerüst erstellt und alle Bausteine beisammen, um die geplante Transformation durchführen und einen philosophisch fundierten

²¹ An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, inwiefern es überhaupt angebracht ist, eine Hierarchie zwischen unterschiedlichen Formen und Zielpunkten der Anerkennung aufzumachen. Diese Diskussion zu führen würde den Umfang dieser Arbeit überdehnen. Ein bemerkenswertes Modell, das die hierarchische Struktur durch eine netzwerkartige Anordnung zu überwinden versucht, ist Jaeggis Programm der *Ökonomie als soziale Praxis* (vgl. Jaeggi 2018).

Anerkennungsbegriff für das Personalwesen entwickeln zu können. Die Elemente sind im Einzelnen:

1. Die Grundstruktur von Honneths Anerkennungstheorie sowohl in der horizontalen als auch in ihrer vertikalen Ausrichtung.
2. Anerkennungstheoretische Einlassungen weiterer SozialphilosophInnen.
3. Empirischer Stoff aus der betriebswirtschaftlichen Literatur.
4. Inhaltlicher Füllstoff aus der Wirtschaftssoziologie sowie Organisationstheorie.

Mit diesen Elementen soll ein substanzieller Anerkennungsbegriff für das Personalwesen entwickelt werden. Im zweiten Schritt werden die Möglichkeiten seiner praktischen Umsetzung ausgelotet. Die Transformation wird entlang der aus Teil I und II bekannten Grundfragen vorgenommen:

1. Was bedeutet Anerkennung generell im Arbeitskontext auf individueller Ebene?
2. Wie wird Anerkennung im Arbeitskontext verwirklicht?
3. Was ist in diesem Kontext die *Funktion* von Anerkennung?

Die Bearbeitung dieser Fragen erlaubt eine systematische Zusammenführung der zuvor gewonnenen Erkenntnisse. Mit der eröffnenden Frage nach der *generellen* Bedeutung von Anerkennung im Arbeitskontext wird zunächst ein weiter Horizont gezeichnet, auf dessen Hintergrund im nächsten Schritt die konkreteren Möglichkeiten der Verwirklichung ausbuchstabiert werden.

4.3.1 Was bedeutet Anerkennung generell im Arbeitskontext?

Anerkennung im Arbeitskontext bedeutet ganz grundlegend, in einem kooperativen Verhältnis zum Arbeitskollegen oder zur Führungskraft zu stehen, wobei jede Seite, unterstützt durch die Handlungsabsichten des Gegenübers, ihre eigenen Handlungsabsichten verwirklichen kann. Die Struktur der Anerkennung ist gekennzeichnet von einer konzipierten verlaufenden *Wechselseitigkeit*, in welcher der Vollzug der Handlungsabsichten der einen die Voraussetzung dafür bildet, dass die andere ihre eigenen Handlungsabsichten verwirklichen kann. Diese Absichten bestehen primär in der Erbringung von Leistung, welche auf den eigenen Fähigkeiten und Talenten basiert. Zugleich teilen die Kooperationspartnerinnen ein Ziel, welches sie situativ, wenn auch nicht unbedingt explizit, in der Interaktion miteinander abstimmen. In diesem Verhältnis ist ein angemessener Umgang mit dem Gegenüber gefragt, der vor-kognitiv, durch die leiblich-affektive Begegnung animiert und über den Leib als Träger, Empfänger und

Subjekt der Erfahrung vollzogen wird. Diese Interaktion ist nicht nur von Respekt getragen, also der Achtung der physischen und psychischen Vulnerabilität des Gegenübers, sondern sie ist auch geprägt von der Berücksichtigung der Willensfreiheit und darüber hinaus persönlicher Charakterzüge, Bedürfnisse und punktueller, auch emotionaler Ansprüche des Kooperationspartners. Man könnte auch sagen, man geht jeweils auf das Gegenüber ein, wobei eine gewisse Empathie für den Anderen, seine Absichten und seine psychische Verfassung, gefragt ist. In diesem Austausch wird, ob akut oder über einen weitergehenden zeitlichen Verlauf hinweg, *Reziprozität* hergestellt: Beide Seiten empfinden das Geben und Nehmen als ausgewogen, insofern als sie in dem Maß, in dem sie dem Gegenüber etwas geben, von diesem etwas als qualitativ gleichwertig Empfundenes erhalten. Auch wenn die Akteure das Gegenüber jeweils brauchen, um ihre Handlungsabsichten umzusetzen, ist das Verhältnis *nicht instrumentell*. Denn beide Subjekte schielen in ihren Handlungen nicht auf den Nutzen, sondern folgen jeweils ihren eigenen Absichten. Sie agieren, in anderen Worten, auf Basis ihrer Willensfreiheit. Deswegen empfinden sich die Akteure als *frei* und nicht vom Gegenüber instrumentalisiert, ebenso wenig instrumentalisieren sie das Gegenüber. Hier kommt, in anderen Worten, der normative Anspruch zum Tragen, das Gegenüber als *autonomes Subjekt* zu behandeln – ihm die Möglichkeit einzuräumen, seine Absichten selbstbestimmt zu entwickeln und in ein Verhältnis zu den Handlungen des Gegenübers zu setzen. Zwar ziehen beide Seiten aus diesem Verhältnis einen Nutzen, aber dieser Nutzen ist nicht Selbstzweck. Sondern der Selbstzweck besteht in der Realisierung der auf der *Willensfreiheit* basierenden Handlungsabsicht. In dieser Situation ist eine möglichst große Offenheit und Unvoreingenommenheit für das Gegenüber gefragt. Sie bezieht sich zum einen darauf, das Gegenüber nicht zu stark zu kategorisieren oder festzuschreiben, sondern ausgehend davon, dass Persönlichkeit als auch Stimmungen dynamisch und veränderlich sind, sollten Raum und Aufmerksamkeit für diese Dynamik vorhanden sein. Zum anderen können beide Seiten davon ausgehen, dass sie weder über die eigene Identität noch über die des Anderen je volles Bewusstsein erlangen. Sondern bleiben das Selbst und der Andere immer partiell rätselhaft und unergründbar. Auch ist der Prozess hin zur Konstitution eines Anerkennungsverhältnisses immer mit der Gefahr verbunden, personale Aspekte und Handlungsabsichten des Gegenübers zu verkennen. Zudem ist es möglich, dass solche Aspekte oder Handlungsabsichten nur zu einem gewissen Grad anerkannt werden. Deshalb sind Anerkennungsprozesse immer auch konfliktbehaftet.

Zur Veranschaulichung der Differenzierungen in Grad und Umfang der Anerkennung eignet sich nochmals der Begutachtungsprozess der vorliegenden Forschungsarbeit. Die

Gutachter mögen die einen Punkte für mehr, die anderen für weniger überzeugend halten und insofern die Arbeit nicht zu konstant gleichem Maß anerkennen. Auch mögen sie den einen Punkt zu ihrer Zufriedenheit bearbeitet sehen, den anderen aber nur bis zu einem gewissen Grad. Nun kann man sich in Bezug auf die Bewertung einer Dissertation fragen, was hier eigentlich ein Anerkennungsverhältnis konstituiert, da ein Einwand lauten könnte, dass ein Urteil über diese Arbeit ›von oben‹ gefällt wird und Anerkennung somit monodirektional verläuft. Jedoch lässt sich bereits dieser Verlauf als ein wechselseitiges Anerkennungsverhältnis deuten, insofern, als nicht nur die Autorin beim Verfassen dieser Arbeit, getragen vom Interesse der Gutachtenden an der Thematik, animiert wird, ihre entsprechenden Fähigkeiten zu entfalten, sondern auch die Gutachter eingeladen werden, ihre Kompetenz, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten bei der Begutachtung dieser Arbeit einzusetzen. Ein qualitativ hochwertigeres Anerkennungsverhältnis wäre dann gegeben, wenn die Gutachter durch diese Arbeit ebenfalls angeregt würden, über mit ihr zusammenhängende inhaltliche Aspekte nachzudenken bzw. diese weiterzudenken. Das gemeinsam geteilte Ziel beider Seiten kann dabei bestimmt werden als das Anliegen, die wirtschaftsethische Forschung und Praxis voranzubringen – auch als Teil eines Versuchs, gesamtgesellschaftliche Herausforderungen konstruktiv anzugehen.

An dieses Beispiel anknüpfend, lässt sich auch leicht der normative Überbau des Arbeitskontextes veranschaulichen. Da die Institution der öffentlichen Universität, die zugleich eine erwerbswirtschaftliche Organisation der Forschung und Verwaltung bildet, klar in solch einen gesellschaftlichen Sinnhorizont eingebettet ist, erfüllt sie den anerkennungstheoretischen Anspruch einer erwerbswirtschaftlichen Organisation. Dieser normative Überbau gestaltet sich so aus, dass von der Makro-Ebene mittels eines institutionellen Gefüges und etablierten Handlungsstrukturen der übergreifende Wertehorizont auf die Meso- und Mikro-Ebene wirkt. Er umfasst auch erwerbswirtschaftliche Organisationen und formuliert den Anspruch, dass ihr Kerngeschäft mit diesen Werten korrespondiert. Honneth konkretisiert diesen Wert als Soziale Freiheit, welcher sich in der Anerkennungspraxis verwirklicht. Das heißt, Aufgabe und Funktion von erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist es, auf ihre Art darauf hinzuwirken, dass Anerkennungsverhältnisse zur Verwirklichung kommen. Dieser Wertehorizont wirkt bis auf die Mikro-Ebene und stellt letztlich die gleichen Ansprüche an die erwerbswirtschaftlichen Akteure, welche sie sich idealerweise ohnehin im Sozialisierungsprozess zu Eigen gemacht haben. Es ist also letztlich dieser Wertehorizont, der gesellschaftliche Integration, auch

vermittelt des Arbeitskontextes, ermöglicht. Allerdings wollen wir diese Integration keinesfalls nur funktionalistisch in Bezug auf die vom Subjekt eingebrachten Leistungen in den gesellschaftlichen Kontext verstehen, sondern auch sozial: Menschen sind soziale Wesen. Sie sind für ihr Überleben nicht nur hinsichtlich ihrer materiellen Bedürftigkeit auf Unterstützung und Kooperation mit anderen angewiesen. Sondern sie sind in kaum zu überschätzendem Maße sozial und emotional bedürftig – sie wollen sich, wie unter anderem die jüngere Neurobiologie, außerdem Ortmann, Herzog und Liu, überzeugend dargelegt haben, zugehörig fühlen und sind zur Befriedigung dieser ihrer existenziellen Bedürfnisse, ja in ihrer gesamten Identitätsbildung auf ihre Mitmenschen und sozialen Strukturen angewiesen. Dabei verbringen Menschen einen großen Teil ihrer Lebenszeit arbeitend. Sie entwickeln solch eine gelungene Identität nicht nur, da sie im beruflichen Kontext eine Reihe ihrer Talente und Fähigkeiten entfalten können, sondern auch, da sie soziale Wertschätzung erfahren für den Beitrag, den sie auf Basis ihrer Fähigkeiten in die soziale Gemeinschaft, mithin, den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringen. Diese intersubjektivistisch-integrative Sicht bestätigen auch der Psychoanalytiker Christophe Dejours et al. in ihrer Monografie *The Return of Work in Critical Theory* (2018), wo der Bedeutung des Arbeitskontextes als sozialem Raum für die Bildung einer gelungenen Identität hervorgehoben wird.

“A condition of psychic identity is recognition by peers around real work. This is an initial form of recognition and it is multifaceted.” (Dejours et al. 2018: 99)

Mit dem Fokus auf die kollegialen Verhältnisse wären wir bei einem weiteren wichtigen Aspekt der Transformation angelangt: der Frage nach dem hierarchischen Verlauf von Anerkennung, mithin, zwischen welchen Hierarchie-Ebenen verlaufen Verhältnisse der Anerkennung? Ausgehend vom anerkennungstheoretischen Nukleus der reziproken Verwirklichung von Handlungsabsichten können Anerkennungsverhältnisse nicht nur auf verschiedenen Hierarchie-Ebenen, also zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem verortet werden. Die Führungskraft mag zwar wichtig sein, um das Team zusammen zu stellen und von einer übergeordneten Ebene aus zu orchestrieren, das heißt, den einzelnen Mitgliedern strukturorientiert Funktionen und Aufgaben zuzuweisen. Ihr Zutun ist ebenso bedeutend für die Förderung von Mitarbeitenden. Aber Anerkennungsbeziehungen sind aus einer organisationalen wie identitätstheoretischen Perspektive auch und gerade auf gleichem Hierarchielevel relevant! Denn in einem Team, einer Abteilung oder einer erwerbswirtschaftlichen Organisation insgesamt wirken Mitarbeitende mit ihren Fähigkeiten und Talenten auf das Erreichen eines Ziels hin (welches nichtsdestotrotz in verschiedene Sub-

Ziele aufgeteilt sein mag). Für die Erreichung dieses Ziels bzw. dieser Ziele ist also meist eine Zusammenarbeit nötig, in der im Sinne des Anerkennungstheorems auf Grundlage eines respektvollen und kooperativen Umgangs die Dispositionen und Fähigkeiten der Akteure wechselseitig ineinandergreifen. Gerade in Arbeitskontexten, in denen Kreativität und Originalität gefragt sind (wie beispielsweise in Wissensökonomien oder innovationsgetriebenen Bereichen), mag eine von kollegialen und kooperativen Haltungen getragene Atmosphäre hilfreich sein, um das persönliche Potenzial zu explorieren und Gedanken in experimentellem Vorgehen zu realisieren. Dabei wäre in den Tätigkeiten stets der übergeordnete Sinnhorizont zu berücksichtigen, also der positive Bezug der Tätigkeit und des Kerngeschäfts der Organisation zum gesellschaftlichen Wertehorizont.

4.3.2 Wie wird Anerkennung im Arbeitskontext verwirklicht?

Nachdem eine Antwort auf die Frage nach dem Verständnis von Anerkennung im organisationalen Kontext auf individueller Ebene angeboten wurde, soll der Blick auf die konkreten Möglichkeiten der Realisierung von Anerkennungsverhältnissen gehen. Diese Frage nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Verwirklichung ist für mein Vorhaben, der Entwicklung eines Anerkennungsbegriffs für die betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis, von hoher Bedeutung. Denn in diesem Schritt werden Honneths abstrakt und allgemein gehaltene anerkennungstheoretische Aussagen weiter in Richtung einer Anwendungstheorie konkretisiert und geschärft. Zudem werden die weniger überzeugenden Linien des Modells modifiziert und relevante inhaltliche Leerstellen gefüllt. In diese Anreicherung werden auch die Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Literaturanalyse eingebunden. Zudem wird systematisch auf die Vorarbeiten der vorangegangenen Teile zurückgegriffen. Entsprechend der dortigen Struktur werden folgende Fragen diskutiert:

1. Welche *Formen* von Anerkennung lassen sich für den Arbeitskontext identifizieren?
2. Welche *Zielpunkte* von Anerkennung lassen sich für den Arbeitskontext ausmachen?
3. Welche *Institutionen* sind für die Verwirklichung von Anerkennung bedeutsam?
4. Welche *Praktiken* von Anerkennung lassen sich für den Arbeitskontext beschreiben?

4.3.2.1 Welche Formen von Anerkennung lassen sich für den Arbeitskontext identifizieren?

Im Folgenden werden die Formen von Anerkennung dargelegt, die im Arbeitskontext relevant sind. Über Honneths Sicht hinaus wird dabei insbesondere der interpersonelle Typ stark gemacht, zudem wird der partizipatorische ergänzt. Mit der Akzentuierung der

interpersonellen Form der Anerkennung soll dem zuvor herausgearbeiteten Umstand Rechnung getragen werden, dass Organisationen einen sozialen Raum darstellen und das arbeitende Subjekt immer in einem Netz sozialer Beziehungen agiert. Der transformierte Anerkennungsbegriff ist bezüglich der Form somit folgendermaßen gekennzeichnet:

Grundsätzlich kann die Form von Anerkennung im Arbeitskontext (1) *materiell*, (2) *direkt interpersonell* und (3) *partizipatorisch* sein. Die materielle kann dabei als repräsentative Form von Anerkennung angesehen werden, da die monetäre Entlohnung oder die materielle Zuwendung die Wertschätzung für eine erbrachte Leistung ausdrückt. Was das Kriterium zur Bestimmung der Höhe des Lohns betrifft, wollen wir Honneths Minimalkriterium folgen, dass der Lohn mindestens subsistenzsichernd sein und gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen soll. Darüber hinaus ist er an der Zuträglichkeit der Tätigkeit bzw. der erbrachten Leistungen für den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang ausgerichtet. Je wichtiger die Tätigkeit für die gesellschaftliche Reproduktion, desto höher fällt der Lohn aus.

Ein weiterer materieller Typ der Anerkennung sind symbolische Zuwendungen. Die symbolischen Zuwendungen können statusbezogen sein und sich dann beispielsweise in der Größe und Lage des Büros, im Erhalt eines Firmenwagens oder Parkplatzes auf dem Firmengelände oder durch die Versetzung zum Wunscharbeitsort ausdrücken (vgl. hierzu auch Frey 2010). Sie können aber auch punktuell ausfallen und etwa in Form von Boni, Gutscheinen oder Möglichkeiten der Weiterbildung gezollt werden. Auch die Gewährung einer größeren Entscheidungsfreiheit sowie eines breiteren Aufgabenspektrums, die in der Beförderung von Mitarbeitenden institutionalisiert sein kann, soll hierzu gezählt werden. Eng hiermit verwandt ist die partizipatorische Form der Anerkennung, also Einladungen, bei bestimmten, für die Organisation relevanten Fragen mitzureden, Mitglied von entscheidungstragenden Gruppen zu sein und die Organisation insofern mitzugestalten. Außerdem kann die Akzeptanz und Würdigung der Mitsprache als partizipatorische Form der Anerkennung angesehen werden. An diesem Punkt befinden wir uns bereits am Übergang zur direkt interpersonell verlaufenden Form von Anerkennung. Sie ist immer Teil der für jede Begegnung fundamentalen Form des Respekts, also der Achtung der physischen und psychischen Vulnerabilität. Grundsätzlich bedarf die interpersonelle Form einer verschärften Aufmerksamkeit für das Gegenüber als Grundlage für eine eingehende Kooperation. Diese Form von Anerkennung kann nicht nur verbal verlaufen, sondern auch in Mimik und Gestik Ausdruck finden.

Wenn beispielsweise zwei Forschende gemeinsam einen Fachartikel schreiben möchten, sie für eine Besprechung darüber zusammenkommen und einer der beiden, der sonst eine

ruhige und präsente Art hat, während sein Kollege seine Ideen artikuliert, permanent mit dem Bein wackelt, sich unruhig auf dem Stuhl hin und her bewegt, Blickkontakt meidet, eine reservierte Mimik auflegt und schweigt, wären das keine anerkennenden Zeichen. Anders verhielte es sich, wenn das Gegenüber ruhig und aufmerksam zuhörte, Blickkontakt suchte, hier und da zustimmend nickte und sich auch verbal auf die Ideen seines Co-Autors einließe.

Dejours et al. differenzieren weiter, dass sich die Anerkennungsformen je nach Hierarchie-Ebene unterscheiden. So folgten Kollegen auf gleicher Hierarchieebene einem anderen Anerkennungssystem als diejenigen, die in einem Anerkennungsverhältnis mit hierarchisch Höhergestellten stehen:

“[E]ach of these social relations gives rise to particular cognitive expectations, and these expectations play a role at the very level of the working activity inasmuch as they impact deeply on the working subject.” (Dejours et al. 2018: 99)

Diese weitere, Rollen- oder Hierarchie-spezifische Anerkennung verweist nicht nur im Allgemeinen auf die integrative Funktion von Anerkennung – also die Funktion der Schaffung gesellschaftlicher Zugehörigkeit –, sondern mit ihr lässt sich weiter differenzieren, dass durch spezifische Formen der Anerkennung gruppenspezifische Inklusion vollzogen werden kann.

So wird die Gruppe von Promovenden nicht als vollwertiges Mitglied der akademischen Gemeinschaft angesehen. Zu letzterer müssen sie sich durch den erfolgreichen Abschluss des Promotionsprozesses qualifizieren. Innerhalb der akademischen Gemeinschaft werden die PostDocs, wenn sie in diesem Kontext verbleiben, sodann der Gruppe der zeitlich befristet beschäftigten Nachwuchsforschenden zugeschrieben und es mag sein, dass sie aus der akademischen Gemeinschaft wieder exkludiert werden bzw. sich für einen Austritt entscheiden. Eine langfristige Inklusion in die Forschungsgemeinschaft wird durch die Berufung auf eine entsprechende Stelle, beispielsweise als Assistenzprofessor, Ständiger Dozent oder Ordinaria, vollzogen, wobei auch hier eine Differenzierung nach Hierarchie und Status sehr bedeutungsvoll zu sein scheint.

4.3.2.2 Was sind Zielpunkte von Anerkennung im Arbeitskontext?

Als Zielpunkte von Anerkennung im Arbeitskontext können wir primär Leistung bestimmen, eng gefolgt von personalen Eigenschaften und schließlich dem partizipatorischen Interesse der organisationalen Mitgestaltung. Das heißt, leistungsbezogene Anerkennung geht einher mit der Anerkennung charakterlicher Eigenschaften und emotionaler Aspekte. Das muss nicht heißen, dass in jedem einzelnen Akt der leistungsbezogenen Anerkennung diese zwischenmenschliche Ebene akut zum Tragen kommt. So mag bei einer brenzligen Flugsituation im Cockpit sicher weniger Raum für emotionale Befindlichkeiten und charakterliche Eigenschaften der Pilotin und des Co-Piloten vorhanden sein. Beide müssen sich in solch einer Lage absolut auf die Sache konzentrieren. Aber im grundsätzlichen Verhältnis der KollegInnen mag die Berücksichtigung solch personeller Aspekte durchaus relevant sein. Recht deutlich wird das in den Konventionen des Smalltalks oder im Empfang von GeschäftspartnerInnen. Die Frage, wie die Anreise verlaufen ist oder die Plauderei über Belanglosigkeiten, gehört sicher nicht zum eigentlichen Leistungsaustausch. Aber in diesem Austausch mag eine wichtige zwischenmenschlich verlaufende Grundlage für den Leistungsaustausch geschaffen werden, es kann zudem ein persönlicher Eindruck vom Gegenüber gewonnen werden – vermitteln diese kleinen Gespräche doch eine Impression von der Person oder auch ihrer Stimmung. Sie mögen insofern eine Grundlage für die Entscheidung über eine mögliche Zusammenarbeit bieten. Wenn man beim persönlichen Kennenlernen den Eindruck gewinnt, dass man einer Person nicht trauen kann, wird man weniger eine Kooperation mit ihr anstreben. Diese These bestätigt auch Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie, die besagt, dass der Hygienefaktor der zwischenmenschlichen Beziehungen für Zufriedenheit am Arbeitsplatz gegeben sein sollte – auch wenn er nicht hinreichend für Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist. Wenn wir hier aber, Herzberg folgend, über *Zufriedenheit* sprechen, heißt das nicht, dass die Abwesenheit zwischenmenschlicher Beziehungen es verunmöglicht, die Tätigkeit *erfolgreich zu vollführen*. Was aber eine notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Leistungsaustausch zu sein scheint, ist der negativ verfasste fundamentale Typ der Anerkennung der psychischen und physischen Verletzlichkeit. Wenn beispielsweise in skizzierter kritischer Situation im Cockpit die Pilotin beginnen würde, dem Co-Piloten unschöne persönliche Dinge zu sagen, würde sich das höchstwahrscheinlich auf seine Arbeitsqualität negativ auswirken, da er sich dann, und wenn auch nur für einen Augenblick, nicht mehr hundertprozentig auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren könnte. Allerdings lässt sich dieser negativ verfassten Form von Anerkennung weniger ein Zielpunkt zuschreiben, da sie ja nicht auf etwas *hinzielt*. Sondern sie bildet vielmehr einen Schutz vor einem Angriff auf Physis und Psyche.

Diese differenzierte Betrachtung von Zielpunkten von Anerkennung – in der also etwa Leistungsakte, personale Eigenschaften und emotional gefärbte Zustände einzeln in den Blick genommen werden – weist einige Vorzüge für die Theorie und Praxis der Anerkennung auf. Durch die Differenzierungen wird nämlich den Dynamiken Raum gegeben, die wir, auf Butler, Bedorf, Ricœur und Tylor rekurrierend, berücksichtigen wollen. In dieser differenzierten Sicht auf den Anderen, mithin, auf Facetten seiner Persönlichkeit und auf temporär gebundene mentale Zustände, wird zum einen der Potenzialität der kontinuierlichen Weiterentwicklung und der Transformation des Selbst Rechnung getragen. Zum anderen wird keine umfängliche Anerkennung und Erkenntnis über das Gegenüber beansprucht. Dieser konzise Zugriff erlaubt es vielmehr, den unbekannten und unergründbaren Teilen des Gegenübers Raum zu lassen, ja dem von Butler (2003: 55) angestrebten ethischen Sinn gerecht zu werden, nach dem eine vollständige Kenntnis des Gegenübers nie möglich ist, sondern immer nur Teile von ihm erkannt und anerkannt werden können.

Wenden wir uns, nachdem wir die Zielpunkte von Anerkennung bestimmt haben, nun den Möglichkeiten der Annäherung dieser Zielpunkte zu. Zunächst wird der institutionelle Weg in den Blick genommen.

4.3.2.3 Institutionen der Anerkennung

Institutionen sind für die Möglichkeit des Vollzugs der Anerkennungspraxis enorm wichtig. Sie ermöglichen die Realisierung der fein abgestimmten Kooperationsakte überhaupt erst, indem sie Handeln vorgeben, es in dieser Weise erwartbar machen und so der Passung der Handlungsabsichten von Subjekten die Weichen stellen. Es ist die Berücksichtigung auch von subtilen Handlungsdirektiven – wie solche, die abseits von festgeschriebenen Regeln wie Gesetze es sind, liegen –, die Honneths Theorie von anderen philosophischen Anerkennungsmodellen abhebt und die auch den Grad ihrer Anwendbarkeit erhöht. So wie Honneth in seinem Vorhaben, das marktwirtschaftliche Handeln anerkennungstheoretisch auszudeuten, beansprucht, auch informellere Handlungsstrukturen zu berücksichtigen, so nimmt auch die neue Wirtschaftssoziologie in ihrem Anliegen, die Koordination der Handlungen von Akteuren zu verstehen, „weitere soziale Kontexte, in die Akteure im wirtschaftlichen Handeln eingebettet sind“ (Beckert et al.: 29), in den Blick. Wir wollen überdies der wirtschaftssoziologischen – gleichfalls mit Honneth korrespondierenden – sozialkonstruktivistischen Perspektive auf Institutionen folgen und diese „nicht als handlungsfestlegende Strukturen [verstehen], sondern als durch die Akteure interpretierte und interpretationsbedürftige soziale Tatbestände“ (ebd.). Das heißt, Institutionen werden zu solchen erst durch die intersubjektiv vollzogenen

Interpretationen der Gesellschaftsmitglieder (vgl. Beschorner 2015: 80) in Geschichte (da sie sich in einem historischen Prozess entwickelt haben) und Gegenwart. Diese sozialstrukturellen Netzwerke von informellerem Charakter berücksichtigt Honneth, wie zuvor in vorliegender Arbeit herausgestellt wurde, in der normativen Rekonstruktion des Arbeitskontextes allerdings nicht. In der vorliegenden Transformation sollen sie nun ihren Platz erhalten. Ihre Berücksichtigung und Beschreibung bildet insofern einen wichtigen Teil der vorliegenden Arbeit, als hiermit eine eklatante Lücke in Honneths Modell geschlossen werden soll. Von welchen Institutionen wird die Anerkennungspraxis im Arbeitskontext also getragen? Bevor diese Strukturen dargelegt werden, wollen wir uns kurz den anerkennungstheoretischen Anspruch an das institutionelle Gefüge des Arbeitskontextes vor Augen führen. Was genau sollte das institutionelle Gefüge des Arbeitskontextes hier also leisten?

Die Institutionen des Arbeitskontextes ermöglichen aus anerkennungstheoretischer Sicht eine konzise Art der Kooperation, nämlich, das Ineinandergreifen von leistungsbezogenen Handlungsabsichten – wobei die Verwirklichung der Potenziale und Fähigkeiten des einen vom anderen erwünscht wird. Dem geht die ebenfalls institutionell unterstützte Möglichkeit voraus, in den Handlungen des Gegenübers gleich gerichtete ergänzungsbedürftige Ziele zu erkennen. Dabei ist das Kooperationsmuster auf individueller Ebene eingewoben in ein institutionelles Gefüge, welches sich von der Mikroebene des Arbeitskontextes über die Mesoebene der Organisation hin zur Makroebene der Gesellschaft erstreckt. Konkret ist der gesellschaftliche Sinnhorizont verbunden mit dem Anspruch einer solidarischen Kooperation, welcher entsprechend auf die Organisationen und die Arbeitssubjekte wirkt. Die formellen Institutionen des Arbeitsbereiches darzulegen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit überdehnen und außerdem an ihrem Anspruch vorbeigehen, argumentativ für die Berücksichtigung gerade der informelleren und direkt interpersonell verlaufenden Institutionen der Anerkennung einzutreten. Es soll hier aber der Verweis formuliert werden, dass im Arbeitskontext formelle Institutionen der Anerkennung unverzichtbar sind. Als diese festgeschriebenen Institutionen soll vor allem das positive Recht genannt werden, das zu einem gewichtigen Teil allgemeingültige Arbeitsbedingungen festhält. Auch kann der Arbeitsvertrag hierzu gezählt werden, der die Arbeitsbedingungen präzisieren mag. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt aber wie gesagt auf der individuellen Ebene erwerbswirtschaftlicher Organisationen und hier insbesondere auf informelleren Institutionen und Handlungspraktiken. Wir wollen hier nun zunächst solche Institutionen herausstellen, die den Akteuren dazu verhelfen (1) im anderen nicht einen Konkurrenten, sondern einen Kooperationspartner zu erkennen, die außerdem dahinführen, (2) dass die Akteure in der Setzung der eigenen Absichten die Belange des Anderen wahrnehmen und (3) positiv Bezug darauf nehmen. Es soll außerdem darauf hingewiesen werden, dass diese

informelleren Strukturen verhaltensoffener sind als das positive Recht. Insofern ist in dieser interaktiven Situation mehr Autonomie gegeben, aber auch mehr Aufmerksamkeit und Feingespür für die Wahrnehmung der Handlungsabsichten des anderen gefragt. Als enorm wichtige Institution des Arbeitskontextes lassen sich nun *Rollen* bestimmen, welche als Bündel institutionalisierter Verhaltensleitlinien Arbeitserwartungen festlegen und so auf das Verhalten der RollenträgerInnen einwirken.

So ist die Rolle einer Lehrstuhlinhaberin mit ganz anderen Erwartungen verbunden als die des wissenschaftlichen Mitarbeiters. Während der Lehrstuhlinhaberin die Aufgabe zukommt, dem Lehrstuhl eine inhaltliche Ausrichtung zu geben, ein Team aus wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlich Mitarbeitenden zusammenzustellen, ihnen Arbeiten zuzuweisen, das Team über die wichtigsten Entwicklungen des Instituts im Bilde zu halten und das Budget des Lehrstuhls zu verwalten, wird von den wissenschaftlichen Mitarbeitenden erwartet, sich verantwortungsvoll den ihnen zugesprochenen Aufgaben anzunehmen, sich an lehrstuhlinterne Fachdiskursen zu beteiligen, wo möglich, verantwortungsvoll Ausgaben zu tätigen und ihre eigenen Forschungsprojekte voranzubringen.

Da der Aufbau von Anerkennungsverhältnissen grundsätzlich einer gewissen Empathie bedarf, sind auch im Arbeitskontext *Institutionen zur Förderung emphatischer Einstellungen* enorm wichtig. Diese lassen sich in einem ersten Schritt mit Honneth konkretisieren als diskursive Mechanismen, welche Verständnisse für die Lage und Sicht des anderen schaffen. Konkret wären formell oder informell institutionalisierte Strukturen zum dialogischen Austausch gefragt, wie beispielsweise das Mitarbeitergespräch, Teamsitzungen, Arbeitsgruppen mit Mitgliedern unterschiedlicher Hierachiestufen und Funktionstellen, in der Schweiz das gemeinsame Znüni oder auch die Kaffeepause. Diese Strukturen können sich auf informellem Weg ausbilden oder durch gezieltes Management geschaffen werden. Gleiches gilt für die Ausbildung von Institutionen offener Entscheidungsprozesse, beispielsweise Strukturen, in denen relevante Informationen geteilt werden, verstetigte Möglichkeiten, die Mitarbeitende dazu einladen, ihre Meinung für die relevante Zielgruppe hörbar zu formulieren oder auch die Bildung von repräsentativen Arbeitsgruppen.

Als wichtige *Institutionen*, die direkt auf die Anerkennung von Leistung zielen, können solche bestimmt werden, *die Leistungen und Fähigkeiten herausstellen*, also für KollegInnen, Vorgesetzte und möglicherweise weitere Gesellschaftsmitglieder sichtbar machen, nicht nur, damit sie Würdigung erfahren können, sondern auch, um Kollaborationen und die Möglichkeit der Weiterentwicklung dieser Ideen und Produkte zu eröffnen. Dies wäre beispielsweise durch

die Etablierung organisationaler Strukturen realisierbar, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Ideen zugänglich zu machen und zu präsentieren. Wenn die fundamentale Form der Anerkennung sowie Institutionen des anspruchsvolleren, interpersonell verlaufenden Typs gegeben sind, mag dies beispielsweise risikohaftes und experimentierfreudiges Handeln fördern.

Ein adäquates Beispiel hierfür aus dem akademischen Kontext wäre das Forschungskolloquium, in dem Forschende ihre Arbeiten vorstellen. Funktion dieser Präsentation ist sicher auch, aber keinesfalls nur, dass die Leistung des Forschenden Würdigung erfährt, sondern vor allem dient die Präsentation vor anderen, in der Disziplin bewanderten Kollegen und Kolleginnen dazu, die Qualität des Forschungsprojekts durch Anregungen und Kritik aus dieser Runde zu heben. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass freundlich-kooperative Einstellungen der KollegInnen die Präsentierende eher dazu einladen, originelle und neuartige Ideen auf die Probe zu stellen, als eine feindlich-kompetitive Atmosphäre dies tun würde.

In den vorangegangenen Ausführungen schwingt der dynamische und veränderliche Charakter von Institutionen mit. Ihre Konstitution, so soll noch einmal explizit gemacht werden, ist nicht starr, aber zäh – sie sind nicht zugleich gegeben und gemacht (vgl. Jaeggi 2013: 208f.) und insofern auch gestaltbar. Dabei bilden sie, sich dies bewusst zu machen, ist ebenso wichtig, immer auch Machtverhältnisse und Interessen derjenigen ab, die sie maßgeblich mitgestalten (vgl. Bedorf 2010: 91).

Nachdem Institutionen der Anerkennung als relativ interpretationsoffene Möglichkeit der Verwirklichung von Anerkennungsverhältnissen dargestellt wurden, wenden wir uns im nächsten Schritt den Vollzugsstrukturen von noch höherer Konkretion zu.

4.3.2.4 Praktiken der Anerkennung

Honneth (2015: 47) statuiert, soziale Freiheit realisiere sich in „der sozialen Praxis einer Gemeinschaft (...), in der die Mitglieder sich untereinander so viel Anteilnahme entgegenbringen, dass sie sich um des jeweils Anderen Willen wechselseitig zur Verwirklichung ihrer begründeten Bedürfnisse verhelfen.“ Wichtig am Praxisbegriff ist nun, dass die vollzugsorientierte Handlung um ihrer selbst Willen durchgeführt wird, ihr Ziel liegt also nicht außerhalb des Vollzugs. Diese, auf MacIntyre (2015: 255) zurückgehende Definition mag sich auf den ersten Deut widersprüchlich zu Honneths Aussage verhalten, da

dieser einen starken motivationalen Bezug zum Willen des anderen zieht, wo jener den Zweck des Handelns in der Handlung selbst verortet. Der Clou ist aber, dass in Honneths Modell beide Fixpunkte zusammenfallen, da qua des gesellschaftlichen Wertehorizonts und des seine Werte vermittelnden Sozialisationsprozesses kollektive Ziele in individuelle Ziele übergehen! Diese Idee der intersubjektiven Verbundenheit ist ein zentrales Moment von Honneths Anerkennungsmodell.

Wie kann aber nun die gesellschaftlich geteilte Praxis der Anerkennung aussehen? Eine Praxis soll dabei als Bündel von Praktiken²² verstanden werden. Wie also können diese einzelnen Praktiken konkret aussehen? Auf Grundlage von Honneths Ausführungen, vor allem aber ausgehend von der anerkennungstheoretisch reflektierten und entsprechend gefilterten betriebswirtschaftlichen Literatur, werden im Folgenden repräsentative Praktiken der Anerkennung ausbuchstabiert. Hiermit sollen nicht nur, im Sinne des Verfahrens der normativen Rekonstruktion, retrospektiv ansetzend bestehende Praxispotenziale freigelegt und als normative Potenziale ausgedeutet werden. Sondern diese Auslegung soll vor allem veranschaulichen, wie Anerkennung im organisationalen Kontext *gelebt* werden kann. Dass nämlich die Theorie, so überzeugend sie auch sein mag, lange keine Garant für eine praktische Umsetzung ist, sondern es gerade der Praxis bedarf, um persönliche Haltungen und auch normative Handlungsstrukturen zu festigen, darauf weisen neuere Forschungen aus der Neurobiologie hin:

„Das ist das Spannende aus der Neurobiologie, dass wir inzwischen merken, dass die wirklich wichtigen Lernerfahrungen immer im konkreten Leben gemacht werden. Das kann man nicht in der Schule lernen, sondern Erfahrungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie unter die Haut gehen. Das heißt, ich muss etwas erleben, was mich berührt, was mich mit mir selbst in Verbindung bringt und deshalb kommt es dabei immer zu einer Aktivierung der emotionalen Zentren im Gehirn.“ (Hüther 2020: 16:50)

Nicht nur, um im Sinne des Verfahrens der normativen Rekonstruktion Normen aus der Realität zu schöpfen, sondern auch, da gerade die gelebte, emotional greifende Praxis eine höhere normative Anziehungskraft aufzuweisen scheint als die Theorie, werden im Folgenden

²² An dieser Stelle bietet es sich an, einmal das Verhältnis des Begriffs der (Handlungs)Praxis und der (Handlungs)Praktik(en) zu klären. Als einzelne Praktik soll intersubjektivistisch ein sozial etabliertes, zielgerichtetes Handlungsmuster gefasst werden. Praktiken sind Ansammlungen einzelner Praktiken, und als Handlungspraxis wollen wir ein sozial etabliertes, zielgerichtetes, Bündel von einzelnen, aufeinander bezogenen Praktiken verstehen.

Praktiken der Anerkennung für den Arbeitskontext ausbuchstabiert. Die Darstellung mag als exemplarisch und weniger als erschöpfend verstanden werden.

Zunächst kann bezüglich der funktionalen Bestimmung auf individueller Ebene statuiert werden, dass die Aktivitäten der eigenen Selbstverwirklichung wie der des Interaktionspartners dienen – beide folgen in ihren Handlungen also frei und selbstbestimmt den eigenen Absichten (vgl. Honneth 2015: 40, 43) und beziehen sich in ihren Handlungen positiv auf ihre konkreten Fähigkeiten und Charakterzüge als auch auf diejenigen des Gegenübers.

Anerkennung wird, um das einmal explizit herauszuheben, immer körperlich vollzogen, das heißt ihre Praxis setzt leibliche und auch mentale Präsenz voraus. Sinnlich, sehend, hörend und auch spürend, nehmen die Interaktionspartner offen und möglichst unvoreingenommen personelle Eigenschaften sowie die Handlungsabsichten des Gegenübers wahr, um auf dieser Basis den Willen und die Interessen des Handlungspartners erkennen zu können. Diese Präsenz und Aufmerksamkeit bilden eine wichtige Voraussetzung für eine anspruchsvollere Art der Anerkennung, auch, um innerhalb der interpretationsoffeneren Institution eine angemessene Praxis zu wählen, mit der dieses Anerkennungsverhältnis zur Verwirklichung finden kann. Man begegnet sich also mit einer offenen und kooperativen Einstellung und lässt sich in einem verbal und nonverbal vollzogenen Dialog konstruktiv auf das jeweilige Gegenüber ein. Wie in Teil drei dieser Arbeit dargelegt, ist die Praktik des ›Aufeinander Eingehens‹ ein grundlegender Teil einer jeden Anerkennungspraxis. Eine weitere, an die vorangehende anschließende notwendige Praktik der Anerkennungspraxis ist die verbale oder nonverbale Bestätigung der Handlung des Gegenübers. Insofern lässt sich auch (ernst gemeinter) Lob als eine Anerkennungspraktik fassen. Dieser gilt allerdings nur dann als wertvoll, wenn er von einer Person kommt, die im entsprechenden Bereich kompetent ist. Das *Herausstellen guter Leistung* ist für den Arbeitskontext eine äußerst wichtige Anerkennungspraxis. Konkret können Führungskräfte den Mitarbeitenden regelmäßig wissen lassen, wie wichtig er und seine Leistung für den Erfolg der Organisation ist, individueller Erfolg oder derjenige von Gruppen kann bei einem Apéro, Kaffee, einem gemeinsamen Essen, oder beim Gang in eine Bar gefeiert werden. Überhaupt kann mit der betriebswirtschaftlichen Literatur das Herausstellen guter Leistung in größerem Kontext, so vor anderen KollegInnen oder Führungskräften, als eine enorm wichtige Anerkennungspraxis bestimmt werden. Auch die Praxis der *Ehrung durch Auszeichnungen oder materieller Zuträglichkeiten* soll hierzu gezählt werden. Diese Art der Würdigung, verbunden mit dem Teilen von Wissen mit anderen Anwesenden, stellt nicht nur die Leistung des entsprechenden

Akteurs aus, sondern sie bedeutet auch eine Anerkennung der anderen Anwesenden, da sie ihnen Teilhabe und Zugehörigkeit suggeriert. Sie bietet außerdem die Möglichkeiten für die Realisierung des anspruchsvolleren Typs Anerkennung, nämlich an die bestehende Leistung eines anderen anzuknüpfen und dessen Idee oder Produkt (kollaborativ) weiterzuentwickeln. Überhaupt gelten Zugehörigkeit und Teilhabe als Zeichen der Anerkennung, was die Literatur des Personalwesens spiegelt.

Bedeutungsvoll ist auch die Praxis der *Ermächtigung von Individuen und Gruppen*. Diese kann gemäß betriebswirtschaftlicher Literatur durch eine Zurücknahme von hierarchischer Kontrolle bei Vergrößerung des Verantwortungsraums des Teams oder des Mitarbeitenden vollzogen werden, indem den Mitarbeitenden die Möglichkeit überlassen wird, vermehrt eigene Entscheidungen zu treffen, die Arbeit qualitativ nach eigenen Maßstäben auszuführen, sich stärker selbst zu führen und selbstbestimmt eine breitere Palette ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Sehr gut denkbar ist auch, dass der Impuls der Ermächtigung nicht von den Vorgesetzten, sondern von den Mitarbeitenden selbst ausgeht – sie also eigenständig für eine Erweiterung ihres Handlungsspielraums eintreten. Als eine mit der Ermächtigung verwandte Anerkennungspraxis kann die Praxis der *Mitarbeiterförderung durch Aus- und Weiterbildung* gelten, da MitarbeiterInnen hier ihre Fähigkeiten ausbauen, Potenziale realisieren und diese idealerweise im entsprechend erweiterten Handlungsraum einsetzen.

Oft genannt und insofern wichtig sind auch Praktiken der *Inklusion*, wie das Teilen von Information und Wissen mit der relevanten Gruppe oder dem entsprechenden Mitarbeiter, das Formulieren von gemeinsamen Zielen oder gar die gemeinsame Entwicklung dieser Ziele, allgemein die diskursive²³ Einbeziehung des Teammitglieds oder Teams bei für die Organisation und das Teammitglied relevanten Entscheidungen, außerplanmäßige solidarische Mithilfe beispielsweise, wenn ein Kollege oder die Vorgesetzte bei der Bearbeitung einer Aufgabe qualitativ oder zeitbezogen darauf angewiesen ist. Auch die adäquate (An)Sprache von Mitarbeitenden kann als solch eine inklusive Praxis genannt werden, ebenso die Berücksichtigung von Differenz, wozu eine entsprechende Aufmerksamkeit und Wahrnehmung für diese Besonderheiten gehört. Um diese Differenz zu verstehen, aber auch ganz grundsätzlich fundamental für die Konstituierung von Anerkennungsverhältnissen ist eine empathische Haltung, ja Perspektivübernahme gefragt. Als konkrete Praktiken der Perspektivübernahme können hier genannt werden, der

²³ Diskursiv soll hier verstanden werden als ein verbaler Austausch, in dem beide Seiten ernsthaftes Interesse daran haben, sich über ihre Positionen und Perspektiven auszutauschen um letztlich zu einer gemeinsamen Position zu finden.

wechselseitige Austausch beispielsweise im Mitarbeitergespräch, die Praxis des interessierten Zuhörens oder des Nachfragens bei Unverständnis.

Das in seiner Grundkonzeption sehr harmonisch angelegte Anerkennungstheorem verläuft in der erwerbswirtschaftlichen Praxis kaum je so ideal wie skizziert. In ihrem Vollzug wird selten die volle Norm erfüllt, aber im Sinne des normativen Geltungsüberhangs auf sie verwiesen. Sie zu erreichen, mag meistens mit einem Ringen verbunden sein, insbesondere in einer global vernetzten (Arbeits)Welt, in der Menschen aus verschiedensten Kulturen aufeinander treffen sowie und in einer Zeit des Wertepluralismus, wo sehr unterschiedliche Lebensentwürfe und –Einstellungen möglich sind, die im Arbeitskontext aufeinandertreffen mögen. Auch mögen für die Etablierung von Institutionen und Handlungspraktiken der Anerkennung Auseinandersetzungen und Kämpfe nötig sein, wie im ersten Teil dieser Arbeit ausgeführt wurde. Dieser Kampf wird von Mißachtungserfahrungen der Akteure animiert, also ihrem Empfinden, dass ihre normativen Ansprüche institutionell oder vom Gegenüber nicht angemessen berücksichtigt werden, woraufhin sie situativ oder strukturorientiert für entsprechende Änderungen eintreten.

4.3.3 Was ist die Funktion von Anerkennung im organisationalen Kontext?

Die Frage nach der Funktion von Anerkennung im organisationalen Kontext kann man von zwei Seiten angehen. Man kann erstens den Fokus auf die Funktion von Anerkennung für die Organisation legen und zweitens auf die für das Individuum richten. Außerdem kann man drittens fragen, was die beiden miteinander zu tun haben. All das folgt in diesem Abschnitt. Bei dieser Darstellung steht nun das volle, transformierte Anerkennungsverständnis im Hintergrund.

Nehmen wir zuerst die anerkennungstheoretische Funktion für die *Organisation* in den Blick. Warum sollten erwerbswirtschaftliche Organisationen eine Kultur der Anerkennung pflegen und umfassende Strukturen der Anerkennung schaffen?

Anerkennung dient hier in erster Linie der Koordination von Leistungen, die dem organisationalen Zweck zuträglich sind. Man muss Anerkennung hier überhaupt nicht so eng führen, wie es in der Literatur des Personalwesens überwiegend geschieht und sie als Instrument der Steuerung von Mitarbeitenden ansehen. Solch eine Steuerung ist nämlich hinfällig, wenn das Ziel der Organisation mit dem des Individuums zusammenfällt. Und das ist in vorliegendem Modell gegeben, dadurch, dass der gesellschaftliche Wertehorizont nicht nur auf die organisationalen Werte und Normen und somit auch auf die inhaltliche

Bestimmung des Kerngeschäfts einwirken, sondern auch das berufliche Streben des Individuums beeinflusst. Die Funktion dessen, umfassende Strukturen der Anerkennung zu schaffen, wäre für die Organisation unterdessen ihr Überleben und ihr Erfolg. Anerkennung kann geradezu als Basis für das organisationale Leben und Zusammenarbeiten angesehen werden. Denn diese Strukturen führen, wenn wir mit der Literatur des Personalwesens mitgehen, zu *Mitarbeiterbindung, zur Beflügelung der Arbeitsmotivation und zur Verbesserung von Leistung*. Die vollzogene Analyse hat gezeigt: Gerade von Autonomie getragene, zielgerichtete Tätigkeit erwirkten Zufriedenheit, Energiezuwächse und optimale Ergebnisse für die Organisation. Andersherum unterbinde Anerkennung organisational ungünstiges Verhalten, wie Fehlzeiten, Leistungsabfall oder Kündigung. An dieser Stelle sehen wir das Argument des normativen Funktionalismus auf die organisationale Ebene appliziert: Die Organisation muss Werte und Normen vertreten, mit denen ihre Mitglieder einverstanden sind, da sie ihr sonst ihre Loyalität und Legitimation entziehen, eine entsprechende Arbeitshaltung an den Tag legen und der organisationale Erfolg somit verunmöglicht wird.

Umgekehrt lässt sich aus der Literatur des Personalwesens herauslesen, dass durch Anerkennung das Ziel von Organisationen mit dem ihrer MitarbeiterInnen in Übereinstimmung gebracht werden kann und dass sie die Arbeitsmotivation und -Leistung steigern, ja insgesamt wünschenswertes Verhalten und organisational zuträgliche Einstellungen der Mitarbeitenden stimuliere. Zudem schaffe sie *Integration und Zugehörigkeit*, was sich auch bei Teamarbeiten positiv auswirke, dabei lasse sie Raum für Differenz. Differenz kann insofern organisational zuträglich sein, als eine erweiterte Palette an organisational zuträglichen Ideen und Perspektiven aus der Gruppe der Mitarbeitenden kommen mag.

Von hier aus können wir direkt zur funktionalen Bestimmung von Anerkennung im Arbeitskontext für die Individuen übergehen. Wo sich in der Analyse des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses bezüglich dieser Bestimmung eine eklatante Diskrepanz zwischen den zwei Seiten zeigte, fügt sie sich im transformierten Begriff ineinander. Der Grund hierfür ist, wie bereits an anderen Stellen thematisiert wurde, der übergreifende Wertehorizont. Durch den darin verankerten Wert der sozialen Freiheit, konkretisiert in der normativen Praxis der Anerkennung, stimmen in der Vertikalen die normativen Ausrichtungen der Organisationen und die der (erwerbstätigen) Individuen überein. Das heißt, Organisationen und Individuen verfolgen letztlich, im Grundsatz, die gleichen Ziele – nämlich solche, die der materiellen und kulturellen Reproduktion der

Gesellschaft zuspiesen –, wodurch die Arbeitssubjekte zielgerichtet, und hier kommt die funktionale Bestimmung ins Spiel, ihre Fähigkeiten einsetzen, ihre Potenziale ausbilden, soziale Wertschätzung von den Mitgliedern der Organisation als auch der Gesellschaft erfahren, auf diesem Weg Zufriedenheit durch die eigene (berufliche) Tätigkeit erfahren und somit, intersubjektiv getragen, ihre Identität konstituieren.

Anerkennung hat für das arbeitende Subjekt also die Funktion der Identitätsstiftung und der sozialen Integration. Indem das Individuum seine Fähigkeiten und Leistungen produktiv in den gesellschaftlichen Kooperationszusammenhang einbringt, erhält es soziale Wertschätzung, zunächst in Form einer angemessenen Vergütung. Angemessen bedeutet hier subsistenzsichernd, insofern, als das Individuum durch diesen Lohn seinen Lebensunterhalt bestreiten und am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann. Diese soziale Wertschätzung unterstützt wiederum das positive Selbstverhältnis und verhilft zur Selbstachtung und der Bildung bzw. Aufrechterhaltung einer gelungenen Identität. In diesem Mikro-, Meso- und Makro-Ebene umspannenden Horizont zeigt sich, dass Anerkennung einerseits eine instrumentelle Note zukommt, da das Individuum hier für die Befriedigung der Nachfrage anderer ›gebraucht‹ wird. Zugleich animiert aber genau diese Nachfrage die Ausbildung und den Einsatz individueller Fähigkeiten und trifft im Idealfall das Volens des Gegenübers.

4.4 Resümee: Ein stabiles und dynamisches Anerkennungsmodell

In vorliegendem Teil wurde das zentrale Vorhaben dieser Arbeit durchgeführt: Ausgehend von einer vereinzelt modifizierten Fassung von Honneths Anerkennungsmodell und flankiert durch Literatur aus der Betriebswirtschaftslehre wurde ein Anerkennungsbegriff für die BWL mit Akzent auf die Subdisziplin des Personalwesens formuliert. Honneths Modell wurde vorab hinsichtlich folgender Punkte modifiziert:

1. Die monetäre *Form* der Anerkennung im Arbeitskontext wurde ergänzt durch die interpersonelle als auch die partizipatorische Form.
2. Der leistungsbezogene *Zielpunkt* von Anerkennung im Arbeitskontext wurde ergänzt durch personelle Aspekte sowie das Interesse der organisationalen Mitgestaltung.
3. Der funktional mit Leistungsaustausch bestimmte Wirtschaftskontext wurde zusätzlich als Raum der sozialen Beziehungen stark gemacht.

Wo die Grundstruktur als auch das methodische Vorgehen des philosophischen Modells übernommen wurden und nur Anpassungen in inhaltlichen Facetten vorgenommen wurden, hat das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis grundlegende Veränderungen

erfahren:

1. Das betriebswirtschaftliche Anerkennungsverständnis wurde strukturell und inhaltlich auf verschiedenen Ebenen angereichert.
2. Dabei erhielt es einen normativen Überbau, was weitreichende Anpassungen auf der Meso- und Mikro-Ebene zur Folge hatte.
3. In dieser Weise wurde die ökonomische Überfärbung des betriebswirtschaftlichen Anerkennungsverständnisses neutralisiert und ein gehaltvoller Sinnbezug hergestellt.

Das so entwickelte Verständnis lässt sich in folgender Definition fassen: Anerkennung ist eine körperlich vollführte, interpersonell verlaufende Praxis zwischen zwei oder mehreren in Beziehung zueinander stehenden Handlungsakteuren. Diese Beziehung ist strukturell von einer wechselseitigen positiven Bezugnahme geprägt. Ihr gemäß bilden die Handlungsabsichten des einen die Voraussetzung dafür, dass der andere seine Handlungsabsichten verwirklichend zum Vollzug bringen kann. Die Anerkennungspraxis bedarf Handlungsstrukturen, konkret, formeller und informeller Institutionen, Rollen und etablierter Handlungsmuster. Die *Form* von Anerkennung im erwerbswirtschaftlichen Kontext lässt sich als interpersonell, materiell und partizipatorisch bestimmen. *Zielpunkte* von Anerkennung sind Leistung, charakterliche Eigenschaften, mentale Zustände sowie organisational partizipatorisches Interesse. Jede Anerkennungsbeziehung ist geprägt durch die Haltung des Respekts, das heißt der Achtung der physischen und psychischen Verletzlichkeit des Gegenübers. Die *Funktion* von Anerkennung lautet bezüglich der Mikro-Ebene Identitätsbildung durch die Entwicklung des persönlichen Potenzials und der persönlichen Fähigkeiten sowie durch positive Resonanz auf charakterliche Eigenschaften. Hinsichtlich der organisationalen Ebene lautet die funktionale Bestimmung organisationaler Erfolg, wobei jedwede Organisation durch die Makro-Ebene in einem erweiterten gesellschaftlichen Sinnhorizont steht, der auf ihre funktionale Bestimmung wirkt: das Kerngeschäft einer Organisation spielt diesem gesellschaftlichen Wertehorizont zu.

Anerkennung ist eine normative Handlungspraxis. Ihr Vollzug mag konflikthaft verlaufen und nur in Teilen dem vollen normativen praktischen Prinzip entsprechen. Indes verweist der Versuch ihres praktischen Vollzugs immer auf die volle Norm.

Der transformierte Anerkennungs-begriff vermag die Substanz des philosophischen Modells aufzunehmen, bietet aber durch vereinzelte Eingriffe und einer erhöhten Konkretion stabile Anknüpfungspunkte für die praktisch orientierte Disziplin des Personalwesens. Dabei wurde die Grundstruktur von Honneths Modell wie auch das Rechtfertigungsverfahren der

normativen Rekonstruktion übernommen. Dieses Verfahren besticht insbesondere durch seinen realitätszugewandten Ansatz. Überzeugt es also auf den ersten Blick, wirft es beim zweiten Hinsehen indes eine Reihe von Fragen auf. Im folgenden Kapitel soll die Methode einmal seziert werden, um Klarheit darüber zu erlangen, auf was für einem Grundstein Honneths Theorie und somit auch das just entwickelte Anerkennungsmodell fußt.

Fünfter Teil

Kritische Reflexion der methodischen Grundlagen

Nachdem die zentralen Fragen des vorliegenden Projekts, ›was bedeutet Anerkennung im Arbeitsbereich?‹ und ›wie lassen sich anerkennende Handlungsstrukturen in diesem Kontext realisieren?‹ diskutiert wurden, wird das abschließende Kapitel die Rechtfertigung des Anerkennungsprinzips als Maßstab genauer in den Blick nehmen. Im Zentrum steht die Frage: Warum sollte Anerkennung als normativer Bezugspunkt für die Kritik und Gestaltung des Wirtschaftssystems damit auch organisationaler Strukturen fungieren? Und wie stichfest ist die von Honneth vorgenommene Begründung? Auch in dieser Untersuchung wird also die philosophische Bezugstheorie leitend sein. Honneth selbst erprobt zu dieser Frage eine Antwort, die bemerkenswert ist und zugleich eine Reihe Fragen aufwirft. Im vorliegenden Kapitel wird dieser von Honneth verfolgte Begründungsweg nachgezeichnet, dabei werden seine Annahmen freigelegt, und schließlich folgt eine kritische Diskussion der Ergebnisse.

Herausragend an Honneths Rechtfertigungsstrategie ist ihr empirischer Zugang: anders als gängige philosophische Ansätze, die normative Prinzipien traditionell abgekoppelt von der gesellschaftlichen Realität im Raum der Gründe entwerfen, aber dann vor der Herausforderung einer gesellschaftlichen Anbindung stehen,²⁴ anders als solch kognitivistische Strategien, setzt Honneth in der gesellschaftlichen Realität selbst an und befragt sie nach ihren zentralen Werten. Wen oder was genau befragt er hier? Es sind die gesellschaftlichen Institutionen, Routinen und Handlungspraktiken, in denen der Analyst eine Antwort sucht. An die Rechtsphilosophie des jungen Hegel angelehnt, geht Honneth davon aus, dass sich die Werte einer Gesellschaft in ihren Institutionen, Routinen und Handlungspraktiken niederschlagen. Diese Handlungsstrukturen hätten sich, so folgt er Hegels genealogischem Ansatz weiter, im historischen Verlauf durch soziale Kämpfe formiert (vgl. Honneth 2011: 37f.). Insofern seien sie *Verkörperungen* gesellschaftlicher Werte. Diese Annahmen bilden eine wichtige Grundlage für seinen genuinen Verfahren, das wie folgt ansetzt: Die gesellschaftlichen Institutionen, Routinen und etablierten Handlungspraktiken sollen nach Spuren der geltenden Werte abgesucht werden, um jene Werte letztlich zum normativen Bezugspunkt für die Kritik und Gestaltung der gesellschaftlichen Ordnung zu erheben. Honneth selbst bezeichnet diese Begründungsstrategie *Normative Rekonstruktion*.

²⁴ Exemplarisch für solch rationalistische Rechtfertigungsmethoden stehen Kants a priori Urteile oder Gedankenexperimente wie der Schleier des Nichtwissens von Rawls. Bei diesen Verfahren stellt sich das Problem, „wie aus der Quelle der Normativität ein Fluß entspringt, sprich wie aus guten Gründen gute Handlungen folgen.“ (Ronge 2019).

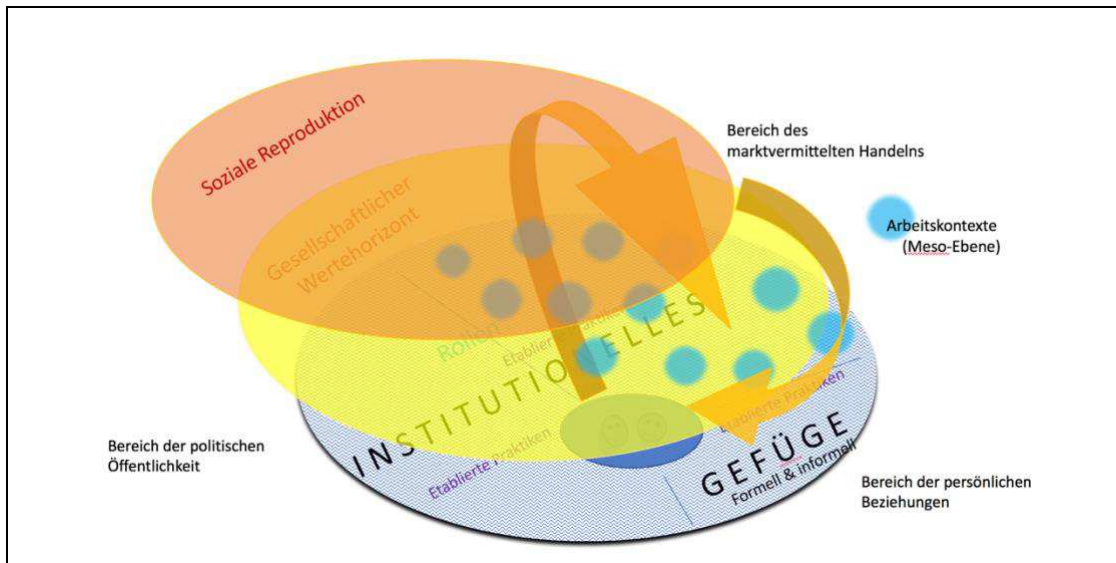
5.1 Grundschrirte der Normativen Rekonstruktion

Startpunkt des Argumentationslaufs hin zu der Begründung des Anerkennungstheorems als normativen Bezugspunkt bildet der gesamtgesellschaftliche Wertehorizont. Hier ist die erste Annahme der Theorie zu finden, die lautet, *eine Gesellschaft braucht den gemeinsamen Bezug auf Werte, um überhaupt bestehen zu können* (Honneth, 2011: 19). Werte werden dabei verstanden als eine von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilte Vorstellung des *Guten*. Werte sind tendenziell diffus, haben aber den höchsten Grad an Allgemeingültigkeit (vgl. Abels: 44), und sie geben einen allgemeinen Orientierungsrahmen darüber ab, wie gehandelt werden sollte (vgl. ebd.). Werte sind, und das ist für Honneths Theorie entscheidend, außerdem *Quelle von Normen*. Normen gelten nun als Konkretionen der allgemeinen Werte (vgl. ebd.). Sie sind geteilte Vorstellungen des *Richtigen* und bilden Handlungsdirektiven. Über ihre Einhaltung wacht die Gesellschaft mit Mitteln der positiven oder negativen Sanktionen. Nach Honneth bedarf eine soziale Ordnung nun der Legitimierung durch Werte, denn – und hier kommt ein entscheidendes Argument ins Spiel – der gesellschaftliche Komplex könne nur funktionieren, wenn er Werte verkörpere, die von allen Beteiligten mitgetragen werden (vgl. ebd.: 19). Nur dann seien die Mitglieder bereit, die aus den Werten hervorgegangenen Normen mitzutragen und ihr Verhalten an ihnen auszurichten. Diese Begründungsfigur der bedingten Funktionalität bezeichnet Honneth als *normativen Funktionalismus*. Die von der Gesellschaft vertretenen Werte schlagen sich, so der weitere Gedanke, in den Institutionen und sozialen Handlungspraktiken der gesellschaftlichen Subsysteme als handlungsleitende Normen nieder. Als diese Subsysteme bestimmt Honneth in Anlehnung an Hegels Rechtsphilosophie und Parsons systemtheoretisches Modell (1) den Bereich der persönlichen Beziehungen, (2) das Wirtschaftssystem und (3) den Bereich der demokratischen Öffentlichkeit.

Nun stellt sich für die Spurensuche die Frage, welche Institutionen und etablierten Handlungspraktiken genau aus der gesellschaftlichen Realität herausgegriffen werden sollen – gibt es doch eine schier unzählige Anzahl von ihnen. Für diese Auswahl ist also ein Kriterium gefragt für das, was als *sein sollend* extrapoliert werden soll. Als dieses bestimmt Honneth die *soziale Reproduktion*: Die ausgewählten Werte und Normen müssen – in anderen Worten – gesellschaftliche Bestandsvoraussetzungen bilden. An dieser Stelle sind wir am Schlusspunkt der in der Theorie explizit offen gelegten Rechtfertigungskette angekommen. Finaler Massstab für die Bestimmung der allgemeinen Normen ist die gesellschaftliche

Reproduktion. Diese wird als ein Kreislauf vorgestellt, durch den sich bestimmte, sozial bereits akzeptierte Werte und Ideale erhalten (vgl. Honneth 2011: 24).

Abb 6-1.: Das Verfahren der Normativen Rekonstruktion (Quelle: eigene Darstellung)



Mit diesem Verfahren führt Honneth die normative Rekonstruktion der gesellschaftlichen Realität durch. Sie setzt historisch etwa zur Zeit der industriellen Revolution ein und stellt diejenigen Institutionen und Praktiken heraus, welche „nachweislich dazu dienen, den allgemeinen Werten und Idealen moderner Gesellschaften zur Verwirklichung zu verhelfen“ (Honneth 2011: 26). Das heißt, es geht nicht darum, bestehende *ideale* Institutionen und Praktiken aufzuführen, also solche, die den Sollwert bereits voll erfüllen. Sondern es sollen solche Handlungsmuster und –Praktiken ausgemacht und beschrieben werden, die die Realisierung dieser Werte und Ideale *befördern*. Zwischen diesen zwei Polen offenbart sich eine Kluft von Wirklichkeit und Anspruch, die uns zu einem weiteren, zentralen Element des Verfahrens der Normativen Rekonstruktion führt, nämlich zur Gesellschaftskritik. Sah es bislang so aus, als würden die der Norm zuspielenden Institutionen und Praktiken in ihrer bestehenden Form massstabsetzend aufgegriffen, wird nun klar, dass es in der Normativen Rekonstruktion keineswegs nur um eine erhöhende Bestätigung der bestehenden Institutionen und Praktiken geht, sondern vor allem um deren *Kritik*. Die Massstäbe für diese kritische Analyse sollen dabei aus derjenigen Quelle gewonnen werden, die zugleich Zielscheibe der Kritik ist. Dieser immanente Ansatz ist voraussetzungsreich. Er ist nur unter der Annahme möglich, dass die Institutionen und Praktiken einen höheren normativen Gehalt beinhalten als ihre tatsächlich verwirklichte normative Praxis. Dieser „normative Geltungsüberhang“ (Honneth 2007: 225) wirft also ein Licht über die bereits realisierten Potenziale hinaus auf Praxispotenziale, „in denen die allgemeinen Werte besser, das heißt, umfassender oder getreuer,

zur Verwirklichung kommen” (Honneth 2011: 27). Veranschaulichen wir diese Idee unter Rückgriff auf ein vertrautes Beispiel aus dem akademischen Kontext:

Das Forschungskolloquium, das schonmal im Licht unserer Aufmerksamkeit stand, läuft wie folgt ab: Zu Beginn sind nur wenige Kollegen aus dem Lehrstuhl anwesend. Weitere Teilnehmer trudeln peu-à-peu ein. Während der Forscher sein Projekt vorstellt, ist hier und da Getuschel und auch mal ein Auflachen zu hören. Nach dem Vortrag bedankt sich die Gastgeberin des Kolloquiums knapp und öffnet den Raum für Fragen und Diskussionen. Ein Teilnehmer zählt geradeweg die Punkte auf, die er für wenig überzeugend hält, leitet dann über zu seinem eigenen Forschungsprojekt, das kaum etwas mit dem vorgestellten zu tun hat, und präsentiert dessen Erfolge. Ein anderer Teilnehmer, der sich wenig mit dem vorgestellten Thema auskennt, greift einen darin gefallen Begriff auf und legt seine ausgewiesene Kenntnis zu diesem Begriff dar, ohne weitere Verknüpfungen zum Vortrag herzustellen. Das Kolloquium nimmt in dieser Manier weiter seinen Lauf...

Beobachter dieser Szene, die mit den Gepflogenheiten eines Forschungskolloquiums vertraut sind, finden höchstwahrscheinlich, dass hier etwas schief läuft. Versuchen wir auf der Folie der Theorie zu erklären, woher dieser Eindruck rühren könnte.

Wenn wir dieses Beispiel ins Licht der Idee der Institution halten, ergibt sich folgendes Bild: Zunächst einmal kann das Kolloquium als Institution angesehen werden. Es bildet eine normativ strukturierte soziale Plattform des Austauschs zwischen Forschenden, mit der Idee, die Qualität der Forschung zu heben. Diese Institution bündelt eine Reihe von normativen Praktiken, beispielsweise das pünktliche Erscheinen der Teilnehmenden, die Begrüßung des Forschenden, der sein Projekt zur Diskussion stellt sowie aller anderen Teilnehmenden durch die Gastgeberin, daran schließt zumeist eine Präsentation des Forschenden an, in der er sein Projekt idealerweise in einer für die Zuhörerenden zugänglichen Art vorstellt; während der Präsentation schenken die Teilnehmenden dem Vortragenden ihre Aufmerksamkeit, und wenn sie Fragen oder Anmerkungen haben, können sie das durch ein Handzeichen kenntlich machen. Nach der Präsentation folgt eine kollegiale Diskussion, in der die Teilnehmenden sich bemühen, dem Kollegen auf Grundlage ihrer Kompetenzen konstruktive Kritik und Anregungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Projekts zu geben.

Diese Ansprüche schwingen nun auch bei denjenigen institutionellen Praktiken mit, die im konkreten Handlungsvollzug nicht erfüllt werden, so wie das im skizzierten Beispiel der Fall

ist. In dem institutionell gerahmten Verhalten der Teilnehmenden finden sich aber *Spuren* des Werts, beispielsweise, dass einige Teilnehmende pünktlich erschienen sind, dass der Vortragende während der Präsentationsphase grundsätzlich das Wort für die Vorstellung seines Projekts hat, auch wenn die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden nicht hundertprozentig vorhanden ist. Zugleich sehen wir als Beobachter dieser Szene aber diffus die Norm, wie sich die Teilnehmenden in dieser institutionell gerahmten Situation verhalten sollten. Das heißt, die tatsächlich vollzogene normativ aufgeladene Handlung verweist auf einen volleren Wert als derjenige, der in der Handlung verwirklicht ist.

Methodologisch gesehen lässt sich in diesem Spannungsfeld zwischen teils realisierten und (noch) nicht realisierten Potenzialen der Gegenpol zu kognitivistischen Ansätzen gut erkennen, Wo in letzteren konzeptionell eine große Kluft zwischen Idee und Wirklichkeit herrscht, kommen in Honneths Theorie normative Praxispotentiale zum Vorschein, in deren Licht Spielräume für Veränderungen sichtbar werden – Praxispotenziale, die in der bestehenden sozialen Wirklichkeit *realistisch* und *anschlussfähig* erscheinen, ohne einen verbindlichen normativen Anspruch zu verneinen. Dieses realitätszugewandte Verfahren ist ein wesentlicher Grund dafür, warum Honneths Theorie so interessant für das vorliegende Forschungsprojekt ist, welches durch die vorgenommene Literaturanalyse anknüpfungsfähige (als solche interpretierte) Praxispotenziale gehoben hat.

Wie sieht diese realitätsbezogene Analyse und Rechtfertigung nun für den Wirtschaftsbereich aus?

5.1.1 Normative Rekonstruktion des Wirtschaftssystems

Zunächst begeben wir uns wieder auf die Ausgangsposition und nehmen die Makroperspektive auf den gesamtgesellschaftlichen Wertezusammenhang ein. Von hier aus verläuft die Argumentation für die dem Wirtschaftssystem immanenten Regeln top down. Die Begründungskette weist bereits bekannte Thesen auf. In den Grundschriften sieht sie so aus:

1. Das Bestehen einer Gesellschaft fußt auf allgemein geteilten Grundwerten.
2. Diese Werte schlagen sich in den zentralen Subsystemen der Gesellschaft nieder.
3. Auch die Existenz und Legitimation der Subsysteme fußt auf diesen Werten. Die Bereiche können nur funktionieren, wenn diese Werte in ihnen umfassend institutionalisiert sind (Argument des normativen Funktionalismus).
4. Das Wirtschaftssystem bildet eines der drei zentralen gesellschaftlichen Subsysteme.

-
5. Das Wirtschaftssystem kann nur bestehen, wenn seine Normen diesem Wert entsprechen. Andernfalls entziehen ihm die Gesellschaftsmitglieder die Legitimation und es wird dysfunktional.

Diese integrative Perspektive basiert also auf der funktionalistischen Begründung, nach der jeder Bereich funktional in einen übergeordneten Wertzusammenhang eingebettet ist und nach der aus dieser normativ gefärbten Funktion wiederum die Spielregeln des ökonomischen Handelns abgeleitet werden müssen.

Mit diesem immanenten Ansatz wendet Honneth sich gegen überaus erfolgreiche Lager aus Politik, Ökonomie und Wirtschaft, die eine normative Einhegung des Wirtschaftssystems sowie eine Reglementierung dieses Spielfeldes ›von außen‹ ablehnen, exemplarisch genannt seien hier Hayeks Konjunkturtheorie, Margret Thatchers Wirtschaftspolitik oder die unter Gerhard Schröder vollzogene AGENDA 2010. Nach vorliegendem Ansatz sind äußere Eingriffe aufgrund der Eigenlogik des Wirtschaftssystems, die zugleich mit den gesellschaftlichen Kontexten verbunden ist, aber gar nicht nötig. Das Wirtschaftssystem soll im Gegensatz zu einer externen Kritik mit immanenten Kriterien bewertet werden, nämlich im Lichte derjenigen Potenziale, die mit ihm gegeben sind und die innerhalb des komplexen sozialen Geschehens von ihm (ein-)gefordert werden. Der Komplex wird hier also als ein Teilbereich des umfassenden sozialen Zusammenhangs plausibilisiert, der am normativ-funktionalen Geflecht sozialer Beziehungen und Institutionen Teil hat und der auch als solcher zu bewerten und zu kritisieren ist.

Nachdem die Normative Rekonstruktion in ihrem Grundmuster als auch für das Wirtschaftssystem auf abstrakter Ebene umrissen wurde, soll im nächsten Schritt ihre Durchführung in den Blick genommen werden.

5.1.2 Wert der Freiheit und somit Prinzip der Anerkennung als oberster normativer Bezugspunkt

Honneth stellt die teils empirisch unterfütterte These auf, dass *Freiheit* im Sinne der Autonomie des Einzelnen *der* zentrale Wert von modernen, liberaldemokratischen Gesellschaften²⁵ sei, denn sie habe die institutionelle Ordnung am meisten geprägt. Diese

²⁵ In der Bestimmung des zentralen Wertes verfolgt Honneth keinen universalen Anspruch, sondern er beschränkt sich explizit auf moderne demokratische Gesellschaften (vgl. Honneth 2011: 9f.)

These versucht Honneth im Verlauf der Normativen Rekonstruktion mit Funden aus der gesellschaftlichen Wirklichkeit zu verifizieren. Seiner Theoriearchitektur folgend, dieser Wert durchdränge alle zentralen gesellschaftlichen Sphären, nimmt Honneth Freiheit in der Spielart von *sozialer Freiheit* als zentralen Wert der drei konstitutiven gesellschaftlichen Sphären und somit auch des Wirtschaftssystems an. Von diesem Wert müssten sich nun gemäss dem Argument des normativen Funktionalismus die Spielregeln des Systems ableiten. Nun ist entscheidend, wie der Begriff der Freiheit verstanden wird. Soziale Freiheit umfasst zunächst einmal zwei etablierte Freiheitsbegriffe, nämlich die negative Freiheit, die darin besteht, dass jedem Individuum das Recht zukommen soll, *frei von Zwang durch andere* seine Handlungsmotive zu prüfen und sie gemäss seinen Kräften umsetzen zu können. Wo der negative Freiheitsbegriff den Fokus auf *äusserlich* auf das Subjekt einwirkende Kräfte legt, setzt das zweite Konzept, die reflexive Freiheit, an der *Selbstbeziehung des Subjekts* an. Das Konzept beruht auf der Annahme, dass über die äusseren Zwänge hinaus auch innere manipulative und zwanghafte Einflüsse wirken können, auf deren Grundlage es nicht plausibel wäre, von freiheitlichem Handeln zu sprechen (vgl. Honneth 2011: 115). Vor diesem Hintergrund wird das Moment der kritischen Reflexion über die eigenen Wünsche und Ziele zum Freiheitskriterium erhoben: *Frei* handelt diejenige, die nach Durchführung eines besonnenen inneren Dialogs über ihre Wünsche und Ziele zur eigenen Handlungsabsicht oder moralischen Überzeugung gelangt und sich in ihrem Handeln davon leiten lässt. Der Begriff der sozialen Freiheit geht noch einen Schritt über die Bedingungen der äusseren und inneren Freiheit hinaus. Er legt das Augenmerk auf den *sozialen Zusammenhang*, in dem sich das Individuum bewegt und besagt, dass jeder Mensch für die Realisierung seiner Freiheit *notwendig auf andere angewiesen* ist. Und hier wären wir beim Konzept der Anerkennung angekommen, das als das praktische Prinzip der Idee der Freiheit angesehen werden kann. Freiheitliches Handeln bedeutet also, seine eigenen Handlungsziele institutionell gestützt im positiven Zutun anderer umzusetzen.

Nach diesem Blick auf den Zusammenhang von Freiheit und Anerkennung soll als nächstes kurz der Aspekt der funktionsspezifischen Realisierung von Anerkennung im Wirtschaftssystem beleuchtet werden. Die institutionellen Strukturen des Systems sollen so beschaffen sein, dass sie dem die „ganze Legitimität ausmachenden Versprechen Rechnung tragen, durch Tauschprozesse zu einer komplementären Ergänzung individueller Handlungsabsichten beizutragen“ (Honneth 2011: 384). Die Form der Anerkennung ist monetär, dabei sollte die Erwerbstätigkeit zu einem existenzsichernden Einkommen führen, das auch die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ermöglicht. Wenn dies der Fall ist, kann das Wirtschaftssystem als Sphäre der sozialen Freiheit verstanden werden. Dieser Anspruch

kann nun auf den organisationalen Arbeitskontext übertragen werden, da dieser als Teil des Wirtschaftssystems angesehen werden kann.

Das Muster von funktionsspezifisch verwirklichter sozialer Freiheit wurde in vorangehendem Abschnitt als Ideal gezeichnet. Honneth gesteht der klassischen und wirkmächtigen ökonomistischen Idee der Nutzenmaximierung durchaus einen Platz zu. Er erkennt an, dass die ökonomischen Handlungen auch von egozentrischen Nutzenkalkülen getrieben seien. Allerdings müssten sie sich auch – im Sinne der Bestandsvoraussetzungen des Wirtschaftssystems – an leitenden Moralvorstellungen, Normen und Werten orientieren. So hätten sich, die individuelle Ebene betreffend, die MarktteilnehmerInnen „als Mitglieder einer kooperativen Gemeinschaft“ (Honneth 2011: 394) anzuerkennen, bevor sie in ein ökonomisches Tauschverhältnis einträten.

In vorangegangenen Ausführungen wurde in deskriptiver Manier Honneths These vorgestellt, dass Anerkennung als praktisches Prinzip des Werts der Freiheit den normativen Bezugspunkt für die Gestaltung des Wirtschaftssystems bildet. Im nächsten Schritt soll der skizzierte Argumentationslauf kritisch diskutiert und seine Annahmen freigelegt werden.

5.1.3 Freilegung der Annahmen und kritische Diskussion

Das Verfahren der normativen Rekonstruktion bringt eine Reihe teils starker und diskussionswürdiger Voraussetzungen mit sich. Sie sollen im Folgenden offengelegt und kritisch diskutiert werden. Zunächst wird es um Probleme der Anwendung gehen, dann stehen kritische Punkte auf struktureller Ebene im Fokus.

Die These, dass die Normen und Werte gesamtgesellschaftlich legitimiert sind, erscheint diskussionswürdig. Dominierende sozialwissenschaftliche Theorien weisen darauf hin, dass sich gesellschaftlich keineswegs das durchsetzen muss, was auf breite Zustimmung stößt, sondern seien für die Durchsetzung von Interessen vielmehr die Machtverhältnisse zwischen gesellschaftlichen Gruppen ausschlaggebend (vgl. Krysmanski 2003/4). Dies führt uns zu folgender Einschätzung:

Die These von der gesamtgesellschaftlichen Legitimierung von Werten scheint fraglich

Hier wäre es also angebracht den Einfluss von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen differenzierter zu betrachten. Werfen wir als nächstes einen Blick auf den Begriff der sozialen Freiheit. Er nimmt eine zentrale Stellung ein, als er den Referenzpunkt für die empirisch

orientierte Rekonstruktion der sozialen Wirklichkeit bildet. Zwar entstammt das Material der Rechtfertigung der gesellschaftlichen Realität, allerdings ist der Referenzpunkt, der Begriff der sozialen Freiheit, gesellschaftlich enthoben allein durch Honneth konstruiert (vgl. Möllers 2011), was uns zum nächsten Kritikpunkt führt.

Der Begriff der sozialen Freiheit ist normativ konstruiert

Mit diesem „künstlichen“ Maßstab wendet der Anylist sich den gesellschaftlich etablierten Institutionen und Handlungspraktiken zu, um entsprechendes Material zu extrahieren. Damit mögen (dem Anspruch nach) zwar die Funde der Normativen Rekonstruktion aus der gesellschaftlichen Realität stammen, allerdings werden sie einem konstruierten normativen Fluchtpunkt zugeführt. Mit diesem Schluss vom Sollen aufs Sein liegt also ein normativer Fehlschluss vor.

Nachdem inhaltlich weniger überzeugende Aspekte der Normativen Rekonstruktion diskutiert wurden, wird der Fokus im Folgenden auf die strukturelle Ebene gelegt. Die Normative Rekonstruktion geht zunächst einmal davon aus, dass soziale Wirklichkeit immer normativ verfasst ist, ja, dass gesellschaftliche Strukturen notwendiger Weise von Normen durchdrungen sind und durch sie gestützt werden. Diese normative Verfasstheit wird also als Existenzvoraussetzung für jede Gesellschaft angesehen, wobei jeder (sozialen) Situation Normen inhärent seien. Das Verfahren deckt in interpretativer und – auf diesen Punkt kommt es jetzt an – *affirmativer* Manier der Wirklichkeit inhärente Normen auf und erhebt sie zum normativen Bezugspunkt. Dieser Ansatz deutet auf eine Haltung, die so auf den Punkt gebracht werden kann:

Die Normative Rekonstruktion ist parteilich

Die Normative Rekonstruktion erhebt keinen Anspruch auf Neutralität oder Objektivität. Indem sie aus der Wirklichkeit die Massstäbe für deren Kritik gewinnt, hier also Seiendes zum Sollenden erhebt, affirmiert sie die Wirklichkeit grundsätzlich. Sie nimmt, wie Jaeggi (2013: 280) schreibt, die zu überwindende Position gar in sich auf, indem sie aus ihr Massstäbe gewinnt, die zur Korrektur derselben Position herangezogen werden. Als Kriterium für die Auffindung dieser gesellschaftlich verankerten, normativen Gehalte wird deren Dienlichkeit für die soziale Reproduktion bestimmt. Es sollen also diejenigen Normen und Werte herausgegriffen werden, die für die soziale Reproduktion notwendig sind. Allein diese Strategie bringt einige, nicht unproblematische Annahmen und Eigenschaften mit sich:

In dem Versuch, die gerechte soziale Ordnung zu bestimmen, lassen sich zwei Ebenen unterscheiden. Auf der ersten Ebene sollen diejenigen Institutionen und Praktiken herausgegriffen werden, die der Umsetzung der allgemeinen Werte dienen. Für diese

Extraktion muss aber bestimmt werden, was die allgemeinen Werte sind. Diese Klärung findet auf einer zweiten Ebene statt. Der Massstab für die Bestimmung auf dieser zweiten Ebene soll gemäss des Verfahrens ebenfalls aus der gesellschaftlichen Realität herausgegriffen werden. Kriterium dieser Extraktion sind die *gesellschaftlichen Reproduktionsbedingungen*. Es sollen also die Werte und Normen herausgegriffen werden, die für das Bestehen einer Gesellschaft notwendig sind. Nun käme es darauf an, zu bestimmen, was eine Norm bzw. einen Wert für die soziale Reproduktion unverzichtbar macht. Honneth sagt hierzu allein, dass Reproduktionsbedingung diejenigen Werte und Normen bilden, die für das Bestehen einer Gesellschaft notwendig sind. Wenn aber die Antwort auf die Frage, was das Bestehen der Gesellschaft sichert, lautet, es Normen, die das Bestehen der Gesellschaft sichern, verläuft die Begründung zirkulär. Hiermit wären wir bei der nächsten These angelangt:

Das oberste Kriterium der Normativen Rekonstruktion läuft ins Leere

Kommen wir zum nächsten Punkt. Wenn in der Durchführung der Normativen Rekonstruktion diejenigen Werte zum Massstab erklärt werden, die das Bestehen der Gesellschaft sichern, dann wird implizit das Bestehen der Gesellschaft zum obersten Bezugspunkt erhoben. Die Normen und Werte werden hier also funktional begründet – ihnen wird die Funktion zugesprochen, notwendig für das Bestehen einer Gesellschaft zu sein. Hier könnte man aber weiter fragen, warum das Bestehen einer Gesellschaft notwendig sein soll. Und da stösst der funktionalistische Ansatz an seine Grenzen. Das oberste Kriterium vom Bestehen einer Gesellschaft kann schwerlich weiterhin funktionalistisch begründet werden. Denn „(e)ine funktionale Begründung scheint abhängig zu sein von einer weiteren Zwecksetzung, die sie selbst nicht leistet“ (Jaeggi 2013: 178). Das Bestehen einer Gesellschaft als Letztbegründung anzuführen, bedeutet an dieser Stelle bei einer ethisch-metaphysischen Begründung angelangt zu sein. Dieser Bezug der Methode lässt sich auf folgende These bringen:

Die sozialkonstruktivistisch angelegte Methode der Normativen Rekonstruktion hat einen metaphysischen Bezugspunkt

Mit der Fokussierung auf lebensweltliche Institutionen und Praktiken als Orte der Normativität folgt Honneth, wie er auch selbst explizit macht, der linkshegelianischen Prämisse, nach der sich „die gesellschaftliche Reproduktion über Formen einer sozialen Praxis vollzieht, in der Vernunftleistungen des Menschen verkörpert sind“ (vgl. Honneth 2007: 65). Die normativen Prinzipien werden hier also als Verkörperung von gesellschaftlicher Rationalität angesehen. Die Methode verfährt somit nicht nur in ihrem

Auswahlprozess normativ, also, insofern, als sie Institutionen und Praktiken entlang einer Norm rekonstruiert. Sondern sie setzt bereits auf einer viel tieferen Ebene normativ an, da sie den Sinn der Institutionen und Praktiken über das faktische Vorkommen hinaus verteidigt und eine von diesen mitgesetzte und verkörperte Rationalität bzw. „moralische Vernunft“ (ebd.: 16) behauptet. Diese Perspektive verweist auf folgende Prämisse:

Die Institutionen und normativ aufgeladenen Praktiken gelten als vorgängig rational gerechtfertigt

Allein aus diesem Grund lassen sich aus den (nichtverwirklichten) normativen Potenzialen der Praxis die Kriterien zu deren Beurteilung gewinnen. Die Methode baut also auf einer (weiteren) metaphysischen Prämisse, die mit ihrem materilistisch-sozialkonstruktivistischen Ansatz schwer vereinbar ist. Denn die sozialkonstruktivistische Perspektive geht davon aus, dass die soziale Wirklichkeit *konstruiert* ist. Die von Honneth formulierte Annahme, die Institutionen und Praktiken seien vorgängig rational gerechtfertigt, lässt sich sozialkonstruktivistisch aber nicht begründen, sondern muss als ›objektive Wahrheit‹ angenommen werden.

5.2 Resümee: Ein relativ gesehen sehr überzeugendes Modell

Warum sollte das Anerkennungsprinzip normativer Bezugspunkt für die Gestaltung des Wirtschaftskontextes als auch für organisationale Strukturen sein? Die Begründung dieses Anspruchs kritisch nachzuvollziehen war Ziel des vorliegenden Kapitels. Dabei wurde die Begründungsstrategie einer internen Kritik unterzogen: Die Überzeugungskraft der Argumentation sollte auf struktureller und inhaltlicher Ebene an ihren eigenen Maßstäben gemessen werden. Als entscheidender Maßstab kann dabei der Anspruch angesehen werden, die Rechtfertigung nicht (vornehmlich) im mentalen Raum, sondern durch die interpretativ ansetzende Analyse der gesellschaftlichen Realität, genauer, ihrer Institutionen und etablierten sozialen Praktiken, durchzuführen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Honneth mit dem Ansatz kaum seinen Anspruch erfüllen kann. Vielmehr weist das wenn auch durch reale Funde gestützte Gedankengebäude eine metaphysische Basis wie einen solchen Bezugsrahmen auf – so mit der Annahme, dass die Institutionen und etablierten Handlungspraktiken vorgängig rational gerechtfertigt sein müssen oder damit, dass der oberste Bezugswert, Honneths Begriff der sozialen Freiheit, konstruiert ist. Ist das gesamte Modell somit hinfällig? Oder wäre es vor diesem Hintergrund angebracht, nur gewisse Teile heranzuziehen, so beispielsweise das konzeptionell überzeugende Phänomen der Anerkennung? Will Honneth vielleicht zuviel, wenn er vom Phänomen der Anerkennung

ausgehend eine gesamte Gesellschaftstheorie mit dem Anspruch einer materialistischen Rechtfertigung entfaltet? Ich meine, nein – das Modell hat nichtsdestotrotz Bestand. Dies sind meine Gründe:

Erstens: Zeige mir einer die perfekte Theorie. Jede Theorie überzeugt nur bis zu einem gewissen Grad. Und jede Theorie bringt Annahmen mit sich, die sich nicht weiter neutralisieren lassen. Vor dem Hintergrund dieser Einsichten scheint die entscheidende Frage zu sein, *wie weit* eine Theorie zu überzeugen vermag. Weist sie bereits auf den ersten Blick eine Reihe schwerwiegender Probleme auf, wie frappante Widersprüchlichkeiten, lose Argumentationslinien, konzeptionelle Defizite, geringe terminologische Präzision usw. oder vermag sie in vielen dieser Aspekte zu überzeugen? Diese Überzeugungskraft kommt, wie ich meine, Honneths Modell zu einem hohen Maß zu. Eine Theorie kann, kurz gesagt, nur *relativ* gut sein, sie wird kaum je perfekt sein können. Und Honneths Theorie erscheint nicht nur relativ gut, sondern sehr gut. Was den zweiten Punkt, den der unhintergehbaren Annahmen betrifft, scheint die Frage zu sein, welche Annahmen man bereit ist zu tragen. Die Annahmen nicht freizulegen und über sie hinwegzusehen, bedeutet nicht, dass sie nicht existieren. Es bedeutet vielmehr, dass man in ideologisches Fahrwasser gerät. Die Grenzen einer Theorie auszukundschaften, zu akzeptieren und aufzuweisen, mag nicht nur vor ideologischem Denken bewahren, sondern dem Anspruch guter Wissenschaft als tief- und weitgehendem Erkenntnisgewinn gerecht werden. Die Erkenntnis über die Grenzen und Annahmen der eigenen Theorien mögen, wenn auch auf einer anderen Ebene, diesen Erkenntnisgewinn noch anreichern. Bezüglich Honneths Modells bedeutet das konkret, auf der metaphysischen Grundannahme zu bauen, dass sich die Vernunft in den gesellschaftlichen Handlungsstrukturen niederschlägt und fortschreitend verwirklicht. Es bedeutet zudem, die Konzeption des Begriffs der sozialen Freiheit zu affirmieren. Tatsächlich erscheint mir der Begriff in seiner intersubjektivistischen Ausrichtung sehr überzeugend. Seine Überzeugungskraft zeigt sich mit dem Beginn eines jeden menschlichen Lebens, ist ein Mensch in seinen ersten Lebensjahren doch absolut abhängig von anderen, um zu überleben, ja, um seine Bedürfnisse befriedigt zu wissen. Und in modernen, liberal-demokratischen Gesellschaften scheint es wenig realistisch, ohne den akuten oder vorgängigen positiven Bezug auf andere die Befriedigung seiner materiellen, körperlichen, intellektuellen und emotionalen Bedürfnisse erreichen zu können. Dieses Bekenntnis eröffnet nun die Möglichkeit, mit den Stärken von Honneths Konzept weiter zu arbeiten. Diese sollten in der vorliegenden Arbeit hinreichend zum Tragen gekommen sein. Zwei Punkte, die gerade für die Theorie und Praxis der Wirtschaftsethik besonders wertvoll scheinen, sollen aber herausgehoben werden.

Zweitens: Die plausibel dargelegte Sicht der gesellschaftlichen Einbettung des Wirtschaftssystems bereichert Wirtschaftsethik und BWL. Das Modell vermag es, den Wirtschaftskontext überzeugend als einen Teil der Gesellschaft zu konzeptualisieren und zugleich die Entwicklung der normativen Prinzipien dieses Bereichs ihm selbst zu überlassen. Während wirtschaftsliberale Stimmen fordern, der Markt solle frei von äusseren, reglementierenden Eingriffen sein, wartet das vorliegende Modell mit der eleganten Lösung auf, dass das System gar keine von aussen an es herangetragene Regeln benötige, da sie in ihm selbst, nämlich *in seinen Funktionsbedingungen* lägen. Diese Funktionsbedingungen werden konkret mit einem fairen Umgang bestimmt, der weiter mit dem normativen Prinzip der (fundamentalen) Anerkennung aufgeschlüsselt wird. Somit weisen die Funktionsbedingungen weit über das hinaus, was klassischer Weise als ökonomische Prinzipien angesehen werden. Sie deuten auf ein immaterielles soziales Fundament. Für die wirtschaftsethische Theorie ist diese Sicht von enormem Gewinn. Nicht nur gilt das Wirtschaftssystem hier als gesellschaftlich eingebettet, sondern erfährt diese Sicht eine Begründung, die fern von enthobenen Sollens-Forderungen liegt und den Maßstab der Beurteilung in den Institutionen und Praktiken selbst ansiedelt. Das System ist, will es sich nicht torpedieren, auf diese Prinzipien des sozialen Miteinanders ganz einfach angewiesen. Hiermit kommen wir zum dritten und letzten Punkt, der noch tiefer in die Ebene der praktischen Interaktionen führt.

Drittens: Honneth bietet eine stabile Theorie mit bestechender Praxisnähe. Honneth kann in seiner Rechtfertigungsstrategie zwar nicht ganz von metaphysischen Bezügen absehen und dies legt er auch offen (vgl. Honneth 2007: 65), aber das Rechtfertigungsverfahren der normativen Rekonstruktion arbeitet sehr viel stärker mit dem Material der gesellschaftlichen Realität als gängige philosophische und auch wirtschaftsethische Begründungsstrategien wie eine Pflichtenethik, Ordnungsethik oder der integrative Ansatz dies tun. Das Streben nach empirisch orientierten Rechtfertigungsverfahren rührt ja stark von dem Problem, dass bei rationalistischen Ansätzen der Weg vom Sollen zum Sein bevorstünde und dieser Lauf doch meist stark holpert. Ein Vorzug der Fokussierung auf Institutionen und Praktiken als Verkörperungen von Werten ist nun, dass sie in ihrem faktischen Bestehen als Exempel fungieren können, als lebendige Bezugsgrößen, die nicht nur zeigen, *dass* die Verwirklichung des Werts möglich ist, sondern auch *wie*. In diesem Sinne wurden auch Praktiken und Institutionen der Anerkennung im Arbeitskontext in vorliegender Forschungsarbeit beschrieben. Insofern erscheint es mir durchaus richtig, Honneths Modell trotz der aufgewiesenen Diskrepanzen als Bezugstheorie heranzuziehen. Für eine Anbindung an die wirtschaftsethische Theorie wird das Konzept im folgenden, schließenden Teil innerhalb kanonischer Ansätze der Disziplin verortet.

Sechster Teil

Verortung des transformierten Anerkennungsbegriffs innerhalb des Kanons wirtschaftsethischer Theorien

6.1 Einordnung innerhalb vier kanonischer wirtschaftsethischer Theorien

Aufgabe der Wirtschaftsethik ist das methodische Nachdenken über ethische Prinzipien in der Ökonomie sowie die Reflexion über die Möglichkeiten der Anwendung dieser Prinzipien im Wirtschaftskontext. Wirtschaftsethik fragt somit auch nach dem Zweck des Wirtschaftens sowie nach angemessenen Prinzipien ökonomischer Praxis. Erfüllt Honneths Anerkennungsmodell diese Kriterien? Lässt es sich in seinem wirtschaftsbezogenen Teil als eine Form von Wirtschaftsethik verstehen? Honneth selbst sagt hierzu:

„Ich bin mir (...) gar nicht so sicher, ob das, was ich mache, als Wirtschaftsethik durchgehen kann; ich bin nicht an moralischen Auflagen fürs wirtschaftliche Handeln interessiert, sondern will in gut Hegelscher Manier dem Markt selbst die Normen entlocken, die ihn moralisch regulieren sollen.“ (Honneth 2017, pers. Korrespondenz)

Dieses Zitat ist auch insofern interessant, als es erklärt, warum Honneth in der Darstellung und Analyse des Subsystems der Wirtschaft die individuelle Ebene nur peripher behandelt und sich stattdessen auf das systemische Level konzentriert. Moralische Prinzipien wirtschaftlichen Handelns interessieren ihn einfach weniger, sein Interesse gilt den Funktionsbedingungen auf systemischer Ebene. Durch diesen Zug verbaut er sich, wie gezeigt wurde, allerdings einen differenzierten Blick auf die Meso- wie auf die Mikro-Ebene. Zum einen scheint er davon auszugehen, dass die Logik des Marktes, von Organisationen und von marktwirtschaftlichem Handeln ein und dieselbe sei. Zum anderen lässt er das Potenzial, das das Anerkennungstheorem für die individuelle Ebene wirtschaftlichen Handelns bietet, verfliegen. Das auf der individuellen Ebene angesiedelte Anerkennungstheorem, aus dem Honneth die gesamte Gesellschaftstheorie entfaltet, birgt aber erhebliches Potenzial für die wirtschaftsethische Theoriebildung als auch für ihre Praxis. Insbesondere, da etablierte wirtschaftsethische Theorien auf dem individuellen Level verortete Fragen des angemessenen Umgangs in interpersonellen Arrangements nicht fassen und teils auch nicht zu fassen in der Lage sind, wie nachfolgend verdeutlicht werden soll. Was das transformierte Anerkennungsmodell im Verhältnis zu den kanonischen Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik leisten kann, soll im Folgenden gezeigt werden. Diskutiert werden der integrative Ansatz Ulrichs, das ordnungsethische Modell Homanns, das kulturalistische Programm von Beschorner und Pfriem sowie Wielands System des Wertemanagements. Die Ansätze werden zunächst weitgehend deskriptiv dargestellt, daraufhin jeweils kritisch diskutiert und schließlich ins Verhältnis zum aktualisierten Anerkennungsbegriff gesetzt.

6.1.1 Integrative Wirtschaftsethik (Peter Ulrich)

Bei der integrativen Wirtschaftsethik ist der Name Programm: Hier soll etwas integriert werden, was dem Autor zufolge isoliert nebeneinandersteht, nämlich die Welt der Moralität und die Welt der ökonomischen Rationalität (vgl. Ulrich 2015a: 213). Diese zwei Welten folgten ihrer je eigenen Logik rationalen Handelns (vgl. ebd.: 222), wobei die Ökonomik, so die entschieden formulierte Kritik Ulrichs, erstens, einer verengten, allein auf das Effizienzprinzip ausgerichteten Vorstellung von Rationalität anhänge, zweitens, die Reflektion auf die „ökonomischen *Bedingungen der Marktwirtschaft*“ (ebd.: 216, Kursiv im Orig.) konsequent ausblende und drittens ihren Kompetenzbereich der Analyse des rationalen Umgangs mit knappen Gütern überschreitend in alle gesellschaftlichen Bereiche eindringe (ebd.: 214). Diesen Dualismus aus Moralität und ökonomischer Rationalität sucht der Autor in einer „ethisch integrierte[n], sozialökonomische[n] Rationalität“ (ebd.: 215) zusammenzuführen. Versucht man mit Ulrich genauer zu fassen, worin diese Ratio bestehen könnte, wird man zu der Frage nach den „normativen Bedingungen wohlverstandener wirtschaftlicher Vernunft“ (ebd.: 216) geleitet oder verwiesen auf die Idee „vernünftigen Wirtschaftens in einem umfassenden Sinn“ (ebd.: 217). Auch versucht der Autor eine weitere Klärung, indem er ein Metakriterium, nämlich das der *Legitimität*, einführt:

„Die Grundforderung ethisch-praktischer Vernunft hinsichtlich der Zweckwahl ist die der Legitimität. Den Ansatzpunkt zur Integration von ökonomischer Rationalität und ethischer Vernunft stellt also die sachgerechte (!) Verbindung der Voraussetzungen vernünftigen Wirtschaftens um umfassenden Sinn des Begriffs, als legitimes und effizientes Handeln, dar.“ (Vgl. ebd.: 225)

Nun käme es darauf an, die Kriterien dessen, was legitim sein soll, zu bestimmen, und hier verweist der Autor wiederum auf die Vernunft. Ulrichs integrative Wirtschaftsethik ist somit durch und durch vernunftorientiert. Allerdings bleibt unklar, was unter „Vernunft“ und „vernünftig“ verstanden werden kann (vgl. Heidenreich 2012: 60). An anderer Stelle schlägt der Autor nun eine *diskursethische Verständigung* über die Bedeutung der ökonomischen Rationalität vor. Ulrich geht davon aus, dass sich eine ganzheitlichere ökonomische Rationalität in einem ideal verlaufenden, vernunftgeleiteten Diskurs bestimmen ließe (vgl. Ulrich 2015a: 226f.). Die Diskursethik scheint dabei unhinterfragt als theoretischer Rahmen herangezogen zu werden. Das erstaunt insofern, als die Kritik an ihr schwer überhörbar ist. So lautet ein durchschlagender Einwand, dass sie, gerade in ihrer Idee der ausgewogenen Machtverhältnisse, wenig realistisch sei (vgl. Dux 2017: 200). Seyla Benhabib kritisiert

zudem die kognitivistische Verkürzung des Programms, welche „die emotionalen und affektiven Grundlagen des moralischen Urteilens und Verhaltens“ (Benhabib 1992: 66) nicht berücksichtige.

Ulrich versucht indes die normative Basis noch von einem anderen Bezugspunkt her aufzuziehen. Dieser macht hellhörig, denn es handelt sich um das Prinzip der Anerkennung:

„Für die ethisch-vernünftige Idee von Vergesellschaftung ist dagegen gerade umgedreht der Primat der politischen Ethik vor der Logik des Marktes unverzichtbar, denn nur bei dieser normativen Ordnung der Dinge kann dem kategorischen Imperativ der unbedingten Achtung und Anerkennung jedes Menschen um seiner selbst willen Geltung verschafft werden.“ (Vgl. ebd.: 223)

Gerade der Zusatz „Achtung und Anerkennung jedes Menschen *um seiner selbst willen*“ (Hervorh. DS) ist aufschlussreich. Denn dieser Hinweis deutet darauf hin, dass Ulrich gegen einen funktional-instrumentellen Zugriff antritt, hin zu einer Perspektive, die den Menschen als intrinsisch wertvoll annimmt und einen entsprechend humanen Umgang einfordert. Diesen auf der individuellen Ebene angesiedelten Aspekt konkretisiert Ulrich – in negativer Näherung – an anderer Stelle:

„[Beim] Marktprinzip (...) stehen sich die Tauschpartner als gegenseitig desinteressierte Homines oeconomici gegenüber: Jeder strebt nach Maximierung seines privaten Vorteils und geht mit anderen Personen nur strategisch als Mittel zum eigennützlichen Zweck um. Homines oeconomici kooperieren daher nur bedingt, sofern und soweit ihnen das je nach gegebener Ausgangslage selbst etwas nützt. Alle sozialen Beziehungen schrumpfen ihnen folglich auf Geschäftsbeziehungen zusammen.“ (Ebd.: 222)

Diese Beschreibung lässt sich im Gesamtkontext als Kritik verstehen, wie ein Umgang miteinander *nicht* aussehen sollte. Positiv gewendet könnte die Aussage lauten, dass wirtschaftliches Handeln von einer ethisch-politischen Haltung geleitet sein sollte, was bezüglich der Einstellung gegenüber anderen Wirtschaftsakteuren hieße, sie um ihrer selbst willen zu achten und anzuerkennen. Zum anderen, und viel struktureller, ließe der Verweis auf die unbedingte Achtung und Anerkennung sich heranziehen, um die Frage, was „vernünftig“ sei, weiter zu klären. Nämlich eine Form von Wirtschaft, die dieser Forderung der unbedingten Achtung und Anerkennung des Gegenübers entspricht. Indes wäre auch hier

weitere Begriffsarbeit und eine stichfeste Rechtfertigung des Anerkennungskonzepts als normatives Prinzip gefragt. Tatsächlich geht Ulrich auf diesen Punkt ein:

„Grundlegende Legitimationsbedingung allen Handelns ist in einer modernen Gesellschaft die unbedingte wechselseitige Anerkennung der Individuen als in ihrer menschlichen Würde und in ihren gleichen Persönlichkeits- und Bürgerrechten unantastbare Person.“ (Vgl. ebd.: 222)

In kantischer Manier argumentiert der Autor nun mit dem Begriff der Würde, dessen erhabene Schwammigkeit ihm ewige Gültigkeit zu verleihen scheint. Des weiteren flankiert Ulrich sein Metakriterium der Legitimation mit der ebenfalls sehr klassischen Institution des Rechts. Die Lösungen des aktualisierten Anerkennungskonzepts erscheinen in Relation doch ausgeklügelter und realitätsfreundlicher, da es neben formellen auch informelle Institutionen und etablierten Handlungspraktiken als Verkörperungen gesellschaftlich geteilter Werte berücksichtigt. Mit diesem Verweis soll zur vergleichenden Diskussion übergegangen werden, die auch die Stärken des transformierten Begriffs herausheben soll. In der Tat weisen die Ansätze überraschende Schnittpunkte auf. Der erste besteht darin, dass auch Ulrich die Prinzipien des Marktes aus dessen legitimatorischen Fundament abzuleiten beabsichtigt und für die Bestimmung dieses legitimatorischen Fundaments ebenfalls auf das Anerkennungsprinzip rekurriert (vgl. Ulrich 2015a: 222, 225), ohne es jedoch überzeugend zu definieren, erscheint der Verweis auf den Begriff der Würde doch wenig hilfreich. Da, wo bei Ulrich eine unvorteilhafte Lücke klafft, bietet Honneth ein systematisch ausgearbeitetes Fundament, das von der Mikro- über die Meso bishin zur Makroebene reicht. Mit dem *normativen Funktionalismus* verfolgt er eine Argumentationsstrategie, die offen legt, unter welchen *Bedingungen* der Markt funktionieren kann. Zugleich begründet er damit die Legitimität des Marktes. Nämlich müssten die Regeln des Marktes die geltenden Regeln und Handlungspraktiken reflektieren und die allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Normen widerspiegeln. Und diese Normen, hier schließt sich der Kreis, verweisen wiederum auf das Anerkennungsprinzip, das konzis definiert wird als ein Verhältnis, in dem die Handlungsabsichten der Kooperationspartner sich wechselseitig realisieren. Eine weitere Gemeinsamkeit beider Modelle ist das Anliegen, das Wirtschaftssystem gesellschaftlich integrativ zu fassen, also als einen Teilbereich einer normativ verfassten Gesellschaft zu verstehen, deren Normen und Werte auch im Wirtschaftssystem Gültigkeit haben. Allerdings unterscheiden sich die Theorien in ihrer Rechtfertigungsstrategie erheblich voneinander. Ulrich, der die Integrative Wirtschaftsethik in der politischen Philosophie verortet (vgl. Ulrich 2015b: 41f.), entwirft primär vernunftbezogen normative Prinzipien für die Wirtschaft und

versucht sie argumentativ als Autorität zu etablieren. Zudem beruft er sich in Kantischer Tradition auf die ›allgemeine Vernunft‹ als Quelle der Normativität. Er verfolgt damit eine Begründungsstrategie, die Honneth entschieden zurückweist: ²⁶

„Eine der größten Beschränkungen, unter denen die politische Philosophie der Gegenwart leidet, ist ihre Abkoppelung von der Gesellschaftsanalyse und damit die Fixierung auf rein normative Prinzipien.“ (Honneth 2011: 14)

Ulrich vergrößert durch sein Narrativ der zwei Welten den Hiatus zwischen Theorie und Praxis, zwischen Sollen und Sein nochmals, was auch das folgende Zitat deutlich abbildet:

„Dem verabsolutierten ökonomischen Rationalismus gilt es nun die politisch-philosophisch fundierte sozialökonomische Rationalitätsidee entgegenzustellen – als die ideelle Orientierungsspitze einer ethisch und politisch integrierten Konzeption vernünftigen Wirtschaftens.“ (Vgl. ebd.: 225)

In vorliegendem Modell werden kulturelle Werte und soziale Praktiken hingegen weniger antagonistisch gegenübergestellt, denn systematisch miteinander verbunden, indem es mit dem empirisch ausgerichteten Verfahren der normativen Rekonstruktion die sozial-ökonomische Wirklichkeit selbst auf die gesuchten Normen und Werte hin befragt. Theorie und Praxis verbindend, werden hier dem Wirtschaftssystem selbst die Normen entlockt, die es moralisch regulieren soll (vgl. Honneth 2017).

²⁶ Zwar schlägt Ulrich an anderer Stelle (vgl. Ulrich: 2004a; 2004b) eine stärker empirisch ausgerichtete Rechtfertigung aus den Lebenspraxen heraus vor (vgl. auch Beschorner/Hübscher 2017: 353), dieser Ansatz findet sich allerdings weder dort noch in den nachfolgenden Arbeiten Ulrichs ausgearbeitet, weshalb für vorliegendes Anliegen kaum sinnvoll darauf Bezug genommen werden kann.

6.1.2 Ordonomischer Ansatz (Karl Hohmann)

Das ordnungsethische Modell nach Karl Hohmann verhält sich geradezu antagonistisch zu Ulrichs Integrativer Wirtschaftsethik. Zwar versuchen beide Ansätze den Dualismus zwischen Ethik und Wirtschaft zu überwinden. Aber wo in Ulrichs Programm in Kantischer Manier die Vernunft als Quelle von Werten und Normen wirtschaftlichen Handelns gilt, sucht Homann stärker lebensweltlich orientierte normative Fixpunkte für die Erstellung seines Modells heranzuziehen. Denn Homann sieht die praktische Umsetzung der Vernunftgebote als wenig realistisch an, insbesondere, da fraglich sei, wie gute Gründe in gute Handlungen überführt werden können (vgl. Homann 2015: 23f.). Der Theoretiker meint, für diese Umsetzung benötigten Akteure gute Anreize, welche er definiert als „*handlungsbestimmende individuelle Vorteilserwartungen*“ (ebd.: 32, Kursiv im Orig.). Der Gebrauch von Termini, die dem Vokabular der Ökonomik nahe sind, deutet die weitere Stoßrichtung bereits an: Der Ansatz will moralische Zielvorgaben in ökonomisches Denken integrieren bzw. ökonomische Überlegungen als Basis von Moral stark machen. Homann verfolgt, kurz gesagt, eine Moralökonomik (vgl. Beschorner 2015: 151): „Moral lässt sich ökonomisch als eine Investition – mit der Erwartung künftiger Renditen – verstehen.“ (Homann 2015: 33)

Die Aussicht auf Erreichung von Rendite, oder anders gesagt, die vom Individuum angestrebte Erfüllung seiner Präferenzen, gilt hier also als der entscheidende Handlungsanreiz. Dabei bleibt weitest möglich offen, worin diese Präferenzen konkret bestehen können. Deren Bestimmung überlässt Homann, rekurrierend auf Gary S. Beckers ökonomischen Ansatz (vgl. Becker 1982), den Akteuren:

„[U]nter Vorteilen [wird] all das verstanden, was die Einzelnen selbst als Vorteile ansehen, also neben Einkommen und Vermögen auch Güter wie Gesundheit, Muße, Selbstachtung reiche kulturelle Erfahrungen und das gelingende Leben in Gemeinschaft mit anderen“ (Homann 2015: 32).

Von zentraler Bedeutung für die Möglichkeit der Erfüllung der individuellen Präferenzen ist die Rahmenordnung, die nach Homann (2002: 7) „den systematischen (...) Ort der Moral“ bildet. Diese Rahmenordnung besteht in Institutionen, vor allem rechtlichen, und muss zweierlei leisten: Erstens muss sie den individuellen Präferenzen zuspielen und zweitens muss sie so gestaltet sein, dass moralisches Verhalten möglich ist (vgl. Krause 2019: 19). In diesem Anspruch schwingt eine sehr starke Annahme mit: Homann muss davon ausgehen, dass diese Rahmenordnung mit den Präferenzen der Individuen korrespondiert. Zugleich ist moralisches Verhalten seinem Modell nach dasjenige, was in der Rahmenordnung als solches abgebildet

wird. Tatsächlich konstruiert Homann zwischen beiden Bezugspunkten eine Konsonanz, wenn er statuiert, dass „die Regeln (...) durch die (implizite) *Zustimmung durch alle Betroffenen* legitimiert werden.“ (Homann 2015: 42; Hervorh. im Original) Wenn die individuellen Präferenzen völlig heterogen sein können, das institutionelle Gefüge der Rahmenordnung aber einer näheren Bestimmung bedarf, kann das Ergebnis in der Umsetzung kaum ohne Widerspruch bleiben. Denn letztlich müssten sich laut diesem Modell die Präferenzen aller Individuen passgenau zu den Regeln der Rahmenordnung verhalten. Dieser Fall ist *theoretisch* zwar nicht ausgeschlossen, aber praktisch ein unendlich großer Zufall. Auf Praktikabilität kommt es Homann aber an! Somit verfehlt er in diesem Punkt seinen eigenen Anspruch. Des Weiteren würde sich das Modell in genau dem Moment der umfassenden Harmonie selbst torpedieren. Denn in dem Fall, in dem alle Präferenzen harmonisieren, ist eine Rahmenordnung und somit das gesamte Modell hinfällig. Denn dann bräuchte es überhaupt keine Anreize durch Regeln und Gesetze mehr, weil sich die Akteure gemäß ihren Präferenzen ohnehin in Einklang mit ihnen verhielten.

Dieser Widerspruch ist in dem sonst beispielhaft stringent gehaltenen Modell der systematisch wunde Punkt. Interessant wird es nun, wenn man an dieser Stelle das transformierte Anerkennungsmodell heranzieht. Die beiden Theorien weisen verblüffende Übereinstimmungen auf, obwohl sie zwei konträren Traditionen zugeschrieben werden können – wo Homann klassisch liberal ist, ist das vorliegende Modell sozialistisch gefärbt. Aber im sozialphilosophisch unterfütterten Konzept ließen sich die Momente, die den Ausgangspunkt von Anerkennungsbeziehungen bilden, ebenfalls als Präferenzen fassen. So könnte man sagen, dem eigenen Bedürfnis nachzugehen, seinen Wunsch erfüllt wissen und die eigenen Fähigkeiten entfalten zu wollen, sei eine *Präferenz*, ja *Eigeninteresse*. Diese Präferenzen werden in vorliegendem Modell, ähnlich wie in Homanns Theorie, ebenfalls institutionell aufgefangen und geleitet. Doch wo in Homanns Modell durch den Ich-bezogenen Atomismus eine konzeptionelle Leerstelle aufweist, kann das transformierte philosophische Modell zwischen Präferenzen vermitteln, weil das Anerkennungstheorem eine strukturelle Verbindung zum anderen zieht, die systematisch Mikro-, Meso- und Makro-Ebene umfasst. Dieses institutionelle Gefüge beschränkt sich dabei lange nicht, wie dies bei Homann der Fall ist, auf formelle Strukturen, sondern es integriert, viel pragmatischer, auch informelle Institutionen und Handlungspraktiken. Hierbei kommt gerade der konzeptionelle Pfeiler aus dem erneuerten Modell zum Tragen, dass Mittel und Zweck in der Realisierung von Handlungszielen zusammenfallen. Nicht nur *ich* will meine Handlungsabsicht realisieren, sondern der andere will ebenfalls, dass ich dies tue, weil er nur dann seine eigene Handlungsabsicht umsetzen kann!

6.1.3 Kulturalistische Positionen (Thomas Beschorner und Reinhardt Pfriem)

Für eine Öffnung des Verständnisses von Ökonomie argumentieren auch Vertreter der kulturalistischen Wirtschaftsethik (vgl. Beschorner 2013, 2015a, 2015b; Beschorner/Kettner 2020; Beschorner/Hübscher 2017; Pfriem 2011). Ihr grundlegender Ansatz ist zunächst, eine Sicht auf Ökonomie als Kultur stark zu machen. Dabei wird Kultur verstanden als „ein fluides, von konfligierenden Werten und Normen durchzogenes System sinnhafter Symbole“ (Beschorner 2013: 350). Insofern gilt auch der Wirtschaftskontext als ein kulturelles Gefüge, welches in einem historischen Prozess von gesellschaftlicher Hand geformt wurde und geprägt ist von einer gewissen Dynamik wie auch normativen Spannung.

„Der Markt ist ein sehr heterogenes, kulturelles Gefüge, ein Feld der Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren, das unterschiedlichste Optionen darauf, was wir Menschen aus uns und unserem Leben machen, eröffnet“ (Pfriem 2011: 423).

Interaktionen, Akteure, Menschen – der im Zitat vollzogene Akzent auf die Individuen deutet bereits an: soziale Prozesse auf individueller Ebene bilden in der kulturalistischen Wirtschaftsethik den methodischen Ausgangspunkt (vgl. Beschorner 2015: 156). Motiviert scheint dieser Zugriff vor allem dadurch, die enge, funktionalistisch ausgerichtete Perspektive der Ökonomik durchbrechen zu wollen, die Handeln im wirtschaftlichen Kontext „ausschließlich durch interdependente Nutzenkalküle“ (ebd.) erklärt und dadurch Begründungen von Handlungen im ökonomischen Kontext ökonomistisch verengt. Demgegenüber tritt die kulturalistische Wirtschaftsethik ein für eine Berücksichtigung auch „nicht-ökonomischer Faktoren für das Ökonomische“ (ebd.), welche zudem nicht nur struktur-, sondern auch prozessorientiert verlaufen. Um dieses „Mehr an Erklärung“ (Beschorner et al. 2012: 84) möglichst systematisch zu erreichen, schlägt Beschorner (2013: 351f.; 2015b: 157) ein Mehrebenenmodell vor, das bestehende Ansätze aus Handlungs-, Interaktions-, Institutionen-, Organisations- und Gesellschaftstheorie verbindet. Dieser Zugriff soll es ermöglichen, „die vorhandenen, vielfältigen kulturellen Möglichkeiten von Handlungsbegründungen und Motiven (...) aufscheinen zu lassen, beispielsweise durch Fragen nach (gesellschaftlicher und/oder individueller) Sinnhaftigkeit, wer rationalem Handeln oder nach der Legitimität von Handlungen.“ (Krause 2019: 34). Zugleich soll die Verantwortung von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure, die aus ihrer kulturellen und gesellschaftlichen Einbettung resultiert, herausgestellt werden. In jüngeren, weiter entwickelten Fassungen geht es Vertretern der Kulturalistischen Wirtschaftsethik nicht nur

um eine deskriptive Näherung an ökonomische Zusammenhänge, sondern auch um deren normative Erfassung (vgl. Beschorner/Hübscher 2017, Beschorner/Kettner 2020). An das zuvor skizzierte Mehrebenenmodell anschließend wird zum einen eine *normative Diskursanalyse* vorgeschlagen, welche sich „Interaktionen und Rechtfertigungsnarrativen in praktischen Diskursen zuwendet“ (Beschorner/Hübscher 2017: 355) sowie die Rhetorik und die Begrifflichkeiten der Akteure in den Blick nimmt (vgl. ebd.) Zum anderen wird eine *normative Institutionenanalyse* skizziert – an dieser Stelle wird es, um der Diskussion der kulturalistischen Wirtschaftsethik im Lichte des transformierten philosophischen Modells vorzugreifen, besonders interessant. Denn die Autoren knüpfen hier nicht nur explizit an Honneth an, sondern sie nennen auch Aspekte, die mit dem just entwickelten Anerkennungsmodell gut vereinbar sind:

„Eine *normative Institutionenanalyse* interessiert sich – gleichgültig ob nun mit Bezug auf organisations- oder gesellschaftstheoretische Aspekte – für die Frage der Inklusion von Akteuren, also die Teilnahme an und Teilhabe in praktischen Verantwortungsdiskursen und ihren handlungspraktischen Konsequenzen. Sie beurteilt diese anhand des Spielraums für die Artikulation (Gestalt von Rechtfertigungskontexten) und der praktischen Realisierung des normativen Geltungsüberhangs.“ (Beschorner/Hübscher 2017: 354, Hervorh. im Original)

Schließlich wird die Ebene der *normativen Handlungsanalyse* eingeführt, wo bezüglich individueller als auch kollektiver Wirtschaftsakteure „Fragen moralischer Selbstreflexivität einerseits und das Erwerben von Artikulations- und Handlungsfähigkeit für die Erkundung praktischer Verantwortung andererseits“ (ebd.: 337) im Fokus stehen.

Insgesamt ragt das kulturalistische Programm aus dem Kanon wirtschaftsethischer Theorien durch seine differenzierende, von mehreren Ebenen analytisch als auch normativ ansetzende Herangehensweise heraus. Dabei kann es auch durch seine Prozessorientierung der Heterogenität und Dynamik moderner Gesellschaften Rechnung tragen. Heterogen fallen indes auch die Möglichkeiten der Begründungswege dessen, was angemessenes Handeln im Wirtschaftskontext bedeuten kann, aus. Zentral scheinen für diese Begründungen zum einen der Begriff der Verantwortung zu sein, zum anderen werden diskurs-orientierte Rechtfertigungspfade skizziert. Allerdings wird der Begriff der Verantwortung nicht weiter geschärft, und bekannte Probleme der Diskursethik bleiben unberücksichtigt, so dass letztlich fraglich bleibt, ob es mit dem kulturalistischen Programm möglich ist, einen Konsens über

›angemessenes Handeln‹ bzw. ›angemessene Praxis‹ im ökonomischen Kontext zu erlangen (vgl. auch Krause 2019: 37f.).

Den kulturalistischen Ansatz, gerade in der neueren Version nach Beschorner, Hübscher und Kettner, im Lichte des aktualisierten Anerkennungsbegriffs zu diskutieren, ist nichtsdestotrotz lukrativ. Nicht nur, da seine Vertreter sich vereinzelt positiv auf Ausführungen Honneths beziehen (vgl. Beschorner/Hübscher 2017; Beschorner 2019; Beschorner/Kettner 2020), sondern auch, da auf einigen Ebenen sowie bezüglich verschiedener inhaltlicher Aspekte Anknüpfungspunkte und Überschneidungen zum vorliegenden, just entwickelten Konzept kaum zu übersehen sind. Zunächst werde ich die Überschneidungspunkte von erhöhter Relevanz herausheben. Sodann wird das kulturalistische Programm normativ im Horizont des transformierten Anerkennungsbegriffs diskutiert. Die wichtigsten Gemeinsamkeiten sehen wie folgt aus:

Das kulturalistische Programm als auch der aktualisierte Anerkennungsbegriff teilen die Perspektive auf Wirtschaft als sozialem Raum. Den Akzent auf die dort interagierenden sozialen Akteure setzend, wird in beiden Modellen die individuelle Ebene als methodischer Ausgangspunkt angegeben. Dabei werden soziale Praktiken als normativ aufgeladen und weitergehend als wichtiger normativer Bezugspunkt vorgestellt. Darüber hinaus wird sowohl der organisationalen als auch der gesellschaftlichen Ebene eine hohe Bedeutung zugesprochen. Damit zusammenhängend sehen beide Modelle Ökonomie als gesellschaftlich eingebettet an, und sie ermöglichen es, Handeln im ökonomischen Kontext motivational different zu begründen.

Obschon eine ganze Reihe von Überschneidungen erkennbar ist, die das Grundanliegen genauso betreffen wie kleine bis größere Teile der Theoriegebäude, vermag das vorliegende Modell gegenüber dem kulturalistischen Programm in mehrfacher Hinsicht zu punkten. Der Knackpunkt lässt sich in der Anlage der Modelle verorten. Zwar wird in der kulturalistischen Wirtschaftsethik statuiert, dass die individuelle Ebene systematischen Ausgangspunkt bildet (vgl. Beschorner 2015: 156), dieser Ansatz spiegelt sich aber weniger in der weiteren Ausführung des Konzepts wider. So setzt das Modell an verschiedenen Stellen normative Startpunkte und zieht eine Reihe unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Ansätze heran, um Fragen nach individueller, organisationaler oder gesellschaftlicher Sinnhaftigkeit oder auch nach der Legitimität von Handlungen im ökonomischen Kontext deskriptiv oder normativ zu diskutieren. Die heterogenen Startpunkte und vielzähligen analytischen Zugriffe weisen entsprechend in unterschiedliche Richtungen, weshalb fraglich ist, wie vor diesem Hintergrund konsensuale Positionen zur Legitimität sozialer Handlungsstrukturen und -

Praktiken im ökonomischen Kontext erreicht werden können. Im vorliegenden transformierten Ansatz bildet indes ein klar lokalisierter und präzise formulierter normativer Anspruch den Nukleus für die weitergehende Entfaltung des Modells als auch für die Kritik von Strukturen und Prozessen erwerbswirtschaftlichen Handelns. Konkret wird der systematische Ausgangspunkt auf die individuelle Ebene gelegt und hier im interagierenden Individuum selbst situiert, genauer, in seinem normativen Anspruch, welcher auf das differenzierte Anerkennungstheorem verweist. Von diesem klar lokalisierten und konzipierten normativen Startpunkt aus werden systematisch weitergehende normativ aufgeladene Handlungsstrukturen und -Praktiken rekonstruiert und kritisiert. Dabei weisen die Praktiken durch ihren normativen Geltungsüberhang einen immanenten Referenzpunkt für Kritik auf. Auch die Handlungsstrukturen lassen sich durch die konzeptionelle und inhaltliche Anlehnung an das Anerkennungstheorem fundiert kritisieren. Zudem kann Anerkennung gemäß vorliegendem Modell in den verschiedenen Kontexten unterschiedliche Formen annehmen. Diese konzeptionellen Verknüpfungen ermöglichen eine stabile Rückbindung für die Kritik und Gestaltung von Strukturen und Praktiken erwerbswirtschaftlichen Handelns im Arbeitskontext.

6.1.4 Theorie des Wertemanagements (Josef Wieland)

Die um die Jahrtausendwende erstarkende Globalisierung führte zu einem globalgesellschaftlichen Umbruch, welcher auch die Tektonik der ökonomischen Rahmenordnung verschob. Wo vormals politische und rechtliche Steuerungskräfte wirkten, konkurrieren nun Nationalstaaten untereinander um die Attraktivität als Wirtschaftsstandort. Diese Situation des normativen Defizits ist Hintergrund der von Josef Wieland formulierten *Ethik der Governance* (1999), welche der Autor seitdem stetig weiterentwickelt und modifiziert. Darin spricht Wieland privaten Unternehmen die Aufgabe zu, das Defizit zu kitten – genauer plädiert er für die „zunehmende Übernahme tradierter staatlicher Aufgaben durch (...) private Unternehmen“ (Wieland 1999: 14). Diese Aufgabe sieht er im Kern im unternehmensinternen Management von Werten dahingehend, dass individuelle als auch organisationale Wirtschaftsakteure erfolgreiche Transaktionen tätigen können. Für den theoretischen Unterbau seines Konzepts greift Wieland auf Luhmanns Systemtheorie zurück und zwar in folgender Interpretation: Die Gesellschaft sei auf einer *Makroebene* funktional in verschiedene Bereiche wie Politik, Recht, Religion, Wissenschaft und Wirtschaft differenziert. Jeder dieser Bereiche sei autonom und semantisch geschlossen, das heißt, in ihm wirke je eine spezifische, systemisch begründete Eigenlogik. Zudem gelte je ein

spezifischer, binär kodierter Leitwert. Abweichend von Luhmann geht Wieland nun vom Bestehen eines weiteren gesellschaftlichen Funktionsbereiches aus, dem der Moral bzw. Ethik. Der Autor scheint mit dem Abriss dieser Ordnung vor allem eins klarstellen zu wollen: anders als philosophische Perspektiven vermitteln wollten, sei die ethische Entscheidungslogik nicht übergeordnete Instanz der ökonomischen, da die Bereiche der Wirtschaft und der Ökonomie jeweils autonom sowie semantisch geschlossen und außerdem auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelt seien. Diese, für Wielands System zentrale Weichenstellung, erscheint, wie gleich noch gezeigt werden soll, allerdings problematisch und stellt das Modell grundlegend in Frage.

Auf einer *Mesoebene*, also in einer Mittlerposition zwischen Makro- und Mikroebene, sind dem Modell nach nun Organisationen angesiedelt, welche ebenfalls als autonom gegenüber den Funktionssystemen der Makroebene definiert werden. An dieser Stelle macht der Autor einen wichtigen Punkt. Wo die klassische Ökonomie das Handeln von Unternehmen meist als eine besondere Spielart von homo-oeconomicus Akteuren auf Märkten ansieht, widerspricht Wieland: ihre Handlungslogik sei eine andere als die Marktlogik; Unternehmen seien sehr viel komplexer und im Vergleich zu den statischen Funktionssystemen der geschlossenen Makroebene flexibler und offener. So könnten sie sich auf die verschiedenen Teilbereiche der Makroebene kommunizierend beziehen, weshalb Wieland jene »mehrsprachigen« Organisationen *polylinguale Systeme* nennt (vgl. Wieland 1999: 58). Die Systemlogiken mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen wirkten nun *handlungsbeschränkend* auf die Organisationen (vgl. ebd.: 24). Konkret bedeutet dies: Das Unternehmen als polylinguales System greift die normativen Ansprüche der verschiedenen Funktionssysteme auf und lässt sich in dem Maße handlungsbeschränkend von ihnen leiten, als es einen »gesunden Mix« aus den unterschiedlichen Ansprüchen herstellt. Im Sinne der Governance als „Führung, Management, Monitoring von Transaktionen“ (Wieland 2015: 115) geht es Wieland bei dem Vollzug von Transaktionen darum, „die moralischen Ressourcen, die Handlungsbeschränkungen aus organisationalen Regeln und Werten sowie deren Kommunikation in und mittels von Kooperationsprojekten“ (Wieland 1999: 67) im Sinne eines „Wertemanagementsystems“ (Beschoner 2011: 124) zu aktivieren und zusammen zu bringen. Wieland bewertet *Kooperation* als die wichtigste Ressource eines im globalen Wirtschaftskontext agierenden Unternehmens. So müssten Wirtschaftsakteure die Fähigkeit aufbringen, mit KollegInnen, UnterhändlerInnen, Mitarbeitenden etc. aus verschiedenen Kulturen zu kommunizieren und zu kooperieren, um erfolgreich eine Transaktion zu tätigen. Jede wirtschaftliche Transaktion hat in Wielands Konzeption eine moralische Dimension, das heisst, mit ihr gehen immer moralische Ansprüche einher, die „aus einer Selbstverpflichtung

der jeweiligen Akteure oder aber aus vorgängigen gesellschaftlichen Überlegungen legitimiert sind” (Wieland 2001: 9). Die einzelnen Komponenten der moralischen Transaktion (Tm) werden in dem Modell folgendermaßen aufgeschlüsselt:

IS – Individuelle Selbstbindungsstrategien: IS bezeichnet „das Regime individueller Selbstbindung und Selbstgovernance (...), handlungsleitende moralische Präferenzen, die als Restriktionen in ihre ansonsten Nutzen maximierenden Entscheidungen eingehen oder selbst zum Ziel Nutzen maximierender Anstrengungen werden” (Wieland 2001: 13). Grundsätzlich geht Wieland davon aus, dass Wirtschaftsakteure moralische als auch unmoralische Präferenzen haben.

FI – Formale Institutionen: Formale Institutionen sind die expliziten Regeln und Gesetze einer gegebenen Gesellschaft, die „moralische Ansprüche an wirtschaftliche Transaktionen wettbewerbsneutral” (ebd.: 9) kodifizieren.

IF – Informale Institutionen: Informale Institutionen sind implizite, aber deshalb nicht weniger wichtige Regeln, die in einer Transaktion wirksam werden – normativ aufgeladene, gesellschaftlich etablierte Routinen und Einstellungen, zu welchen auch religiöse oder moralische Überzeugungen einer gegebenen Kultur gehörten.

OKK – Kooperations- und Koordinationsmechanismen einer Organisation: Diesen Faktor versteht Wieland als „Kernstück der Governanceethik” (ebd.: 19), sieht er es doch als die Aufgabe einer Unternehmung an, „Koordinationsmechanismen und moralische Kooperationsmechanismen so zu kombinieren, und zu restringieren, dass organisatorische Stabilität und wirtschaftlicher Erfolg füreinander Erfolgsvoraussetzungen werden” (Wieland 1999: 55).

Josef Wielands Wertemanagementsystem ist gerade in den anwendungsbezogenen Bereichen der Wirtschaftsethik erfolgreich (vgl. Heidenreich 2012: 75), auch wird es gemeinhin zum Kanon der deutschsprachigen Wirtschaftsethik gezählt. Dass sich das System in der Anwendung großer Beliebtheit erfreut, überrascht nicht, bilden die darin formulierten normativen Ansprüche doch variable Register, die bei der Orchestrierung von Transaktionen ein enorm hohes Maß an Flexibilität, Interpretationsoffenheit und äußerst großzügigen Handlungsspielraum bieten. Um ein Beispiel zu nennen – Wieland fragt: „Ist es nicht ausgesprochen unrealistisch beziehungsweise überhaupt moralisch verantwortlich, wenn ein Unternehmen aus moralischen Gründen einen Auftrag ablehnt, den es ökonomisch zur Sicherung seiner Existenz dringend braucht?” (Wieland 2007: 114f.). Hier drängt sich unweigerlich die Frage auf, wie etwas ›Unrealistisches‹ mit ›moralisch verantwortlich‹ gleichgesetzt werden kann. Nur, weil etwas schwierig in der Umsetzung ist, muss daraus

keineswegs gefolgert werden, dass diese Umsetzung auch moralisch unverantwortlich wäre (z. B. einen Auftrag aus moralischen Gründen abzulehnen). Wieland müsste sagen, dass es gut sei, der unternehmerischen Existenz den Vorrang zu gewähren und diese Position begründen. Dies tut er jedoch nicht, und dies kann er aus seinem Gedankengebäude heraus auch nicht tun, wie gleich gezeigt werden soll. An dieser Stelle befinden wir uns am Übergang zur methodologischen Reflexion. Als Grundproblem des Programms lässt sich die statuierte Gleichrangigkeit von ökonomischen, ethischen und anderen Ansprüchen bestimmen. Wieland zufolge besteht weder für die Ökonomie, noch für die Ethik der berechtigte, d. h. für den Autor *machbare* Anspruch eines Primats über den anderen. Erst die Anwendung führe zu einer lexikalischen Ordnung, basierend auf der jeweiligen Fähigkeit, eine bestimmte Leistung für die Gesellschaft zu erbringen (vgl. Wieland, 2007: 89ff.). Dabei degradiert Wieland Moral zu einer von vielen nebeneinander bestehenden Systemlogiken (im Gegensatz zur Theorie Luhmanns besteht sie bei ihm aber zumindest selbst als eine dieser Logik-Typen; vgl. Beschorner, 2011: 125). Er begründet diese Kategorisierung damit, dass in modernen Gesellschaften das Primat einer einzigen Logik nicht mehr angemessen sei, womit er einem Sein-Sollens-Fehlschluss unterliegt.²⁷ Zugleich scheint dem Programm ein teleologisch-funktionalistischer Ansatz inhärent zu sein. Das macht sich zum einen bemerkbar, wenn Wieland statuiert, seine Theorie sei „ein Beitrag zur Integration der moralischen Dimension in die ökonomische Theoriebildung“ (Wieland, 2007: 9) – Moral wird hier also ökonomisch vereinnahmt. Zum anderen zeigt sich ein hierarchisches Verhältnis, wenn die Tätigkeit von (moralischen) Transaktionen als Zweck bestimmt wird, welcher durch das Mittel der Kooperation unter Berücksichtigung der verschiedentlichen Ansprüche erreicht werden soll (der Anspruch des Moralischen kann dabei als hinfällig betrachtet werden, da gemäß Wielands Explikationen jegliches Handeln als moralisch interpretiert werden kann, wenn, wie obiges Beispiel zeigt, unternehmerisches Erfolgsversprechen moralische Ansprüche ausstechen kann). Insofern verschiebt sich das Primat sehr wohl implizit hin zur Seite der Ökonomie. Man kann Wieland aus wirtschaftsethischer Perspektive zwar zugutehalten, dass er *versucht*, das ökonomistische Denken der Ökonomie aufzubrechen, indem er normative Bezugspunkte ins Spiel bringt, die über ein reines Nutzenkalkül hinausgehen. Aber die Kriterien laufen ins Leere bzw. tendieren sie selbst einem Ökonomismus zu verfallen, solange

²⁷ Der Sein-Sollen-Fehlschluss, auch Humes-Gesetz genannt, ist ein anerkanntes philosophisches Prüfprinzip zur logischen Struktur ethischer Begründungen. Er besagt, dass aus blossen Fakten noch keine Normen hergeleitet werden können.

erstens, ihre Verhältnisbestimmung lose bleibt und zweitens, die ökonomisch verstandene Transaktion ihren Zweck bildet, wie es in Wielands Programm der Fall ist.

Es soll nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein, Wielands System des Wertemanagements zu reparieren. Die Ansätze könnten schon insofern kaum weiter auseinanderliegen, als das vorliegende Forschungsprojekt sich als eine theoretische Vorarbeit für einen sorgfältig vorbereiteten Schritt hin zu einer Anwendung in der Wirtschaftspraxis versteht, wohingegen Wieland (2007: 33) einen Anwendungsprimat formuliert und die theoretische Fundierung seiner Ideen verblüffender Weise meint anderen überlassen zu können (vgl. Wieland 2015: 114). Da Wieland in der Wirtschaftsethik durch hohe Präsenz aber eine gewisse Relevanz aufweist, soll geprüft werden ob zwischen den Modellen Schnittpunkte bestehen. Hierzu sollen die von Wieland genannten Komponenten der moralischen Transaktion (Tm) durchdiskutiert werden. So bilden in dem Aufschlag Kooperations- und Koordinationsmechanismen einer Organisation (OKK) den Kern der Governanceethik. Sie sollten in einer bestimmten Weise kombiniert und – Wieland sagt tatsächlich „restringiert“ (Wieland 1999: 55) – werden (*restringieren* kann er jedoch kaum meinen, denn wieso sollten Kooperations- und Koordinationsverfahren selbst beschränkt werden? Nachvollziehbarer wäre, die Mechanismen in einer bestimmten Weise *einzustellen*, so dass sie restringierend wirken). Diese Mechanismen sollten also so eingestellt und kombiniert werden, „dass organisatorische Stabilität und wirtschaftlicher Erfolg füreinander Erfolgsvoraussetzungen werden“ (ebd.). Kooperation ist, um bei der Ausgangsfrage nach möglichen Schnittpunkten zu bleiben, auch in vorliegendem Anerkennungsmodell eine Praxis von hoher Relevanz. Honneth selbst, dem wir in diesem Punkt folgen, diskutiert die Bedeutung von als solcher bezeichneter Kooperation vor allem bezüglich der Makro-Ebene. Der gesamte Wirtschaftskontext wird in dem Modell als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Kooperationszusammenhangs gesehen, dem die Organisationen auf der Meso-Ebene als auch die tätigen Individuen zuspiesen. Wieland hingegen akzentuiert in seinem Modell die Rolle von Kooperation auf der Meso- und Mikro-Ebene. Es könnte also zuträglich sein, entsprechende Teile von Wielands Aufschlag heranzuziehen, um Leerstellen auf der Mesoebene im just entwickelten Anerkennungsmodell strukturell zu unterfüttern. So ließe sich mit Wieland der Schluss ziehen, dass dem (Personal)Management die Aufgabe zukommt, anerkennungsfördernde Mechanismen und -Strukturen zu etablieren sowie anerkennende Handlungspraktiken dahingehend zu koordinieren, dass die so entstehende organisationale Wertschöpfung dem gesamtgesellschaftlichen Werte- und Kooperationszusammenhang zuspiesen. Tatsächlich wurde dieses Erkenntnis bereits dargelegt, insofern kann Wielands Modell hier wenig hinzufügen.

Ein weiterer Schnittpunkt mag sich in der Konzeption der informellen Institutionen (IF) und formellen Institutionen (FI) erkennen lassen. So gelten IF und FI im System des Wertemanagements als wichtige Komponenten einer moralischen Transaktion. Allerdings werden keine weiteren kategorialen Hinweise zu Selektion und Verteilung gegeben, so dass sie letztlich so lose dastehen, dass sie zur Hinfälligkeit neigen. In die individuelle Selbstbindungsstrategie (IS) ließen sich indes Aspekte des Konzepts der Autonomie hineinlesen, wenn Selbststeuerung mit Wieland (2001: 13) bedeutete, seine handlungsleitenden Bezugspunkte selbst zu setzen. Das wäre aber eine relativ lustlose Lesart von Autonomie, da es in dem philosophischen Konzept weniger um die Setzung punktueller moralischer Präferenzen geht, als um mittel- bis langfristige handlungsleitende *Prinzipien*. Unvorteilhaft für diese Auslegung und für Wielands Modell insgesamt ist die ebenso lapidare Aussage, solche Selbstbindungsstrategien könnten neben rationalen Vorteilskalkülen, Prinzipien der Tugend auch „andere Mechanismen“ (Wieland 1999: 55) sein. Diese „Spezifizierung“ schafft einen unendlichen Möglichkeitsraum, der IS jeglichen Sinns entleert. Letztlich könnte sich IS auch durch den starken Selbstbezug des Individuums in der Setzung seiner handlungsleitenden Präferenzen kaum klarer von der intersubjektivistischen Konzeption des vorliegenden Modells unterscheiden, in welcher dem Gegenüber handlungsermöglichende und zugleich handlungsbegrenzende Funktion zukommt.

Wenn doch ein punktueller Anstoß konstruktiv für die vorliegende Arbeit aufgenommen werden kann, dann ist dies Wielands Kritik an der gegenwärtigen Philosophie als auch an der Ökonomik, sich dem Gebilde der Organisation bis dato nur unzureichend genähert, ja es verpasst zu haben, eine „strukturelle (...) Ethik“ (Wieland 2007: 53f.) mit einzubeziehen. Allerdings scheint Wieland ein eigenwilliges Verständnis von Ethik zu verfolgen, welches eher dem Moralbegriff entspricht, weshalb Beschorner (2008: 75) darauf hinweist, ein treffenderer Name für Wielands Programm sei ›Governancemoral‹. Insgesamt ermangelt es Wielands Explikationen, ob hinsichtlich der Verhältnisbestimmung von Ethik und Moral, der Konzeption des Faktors IS oder des Verständnisses von Autonomie, konzeptioneller Kniffe und terminologischer Verbindlichkeit, welche der frappanten Deutungsoffenheit Inhalt gebieten könnten.

6.2 Resümee: Ein stabiles und dynamisches Modell für die wirtschaftsethische Theorie und Praxis

In diesem Kapitel wurde ausgelotet, was der in vorliegender Forschungsarbeit entwickelte Anerkennungsbegriff für die wirtschaftsethische Theorie und Praxis leisten kann. Hierzu wurde der aktualisierte Begriff im Licht von vier kanonischen Theorien der Wirtschaftsethik diskutiert. Diese konstruktiv angelegte Konfrontation führte zu folgenden Ergebnissen – es werden die vier wichtigsten Punkte genannt:

Erstens: Das Anerkennungstheorem bildet einen stabilen normativen Ankerpunkt. Wird in anderen wirtschaftsethischen Theorien Anerkennung eher intuitiv als normativer Bezugspunkt ins Spiel gebracht (vgl. Ulrich 2015a: 222; Beschorner 2019), aber weder näher definiert noch planvoll entfaltet, bildet in vorliegender Theorie ein differenzierter und klar strukturierter Anerkennungsbegriff den normativen Startpunkt für die Entwicklung einer umfassenden Theorie, die sich von diesem Nukleus auf der Mikroebene ausgehend über die Mesoebene bis hin zum Makrolevel erstreckt und dabei den ebenfalls alle Ebenen berührenden Wirtschaftskontext normativ strukturiert. Das Anerkennungstheorem bietet andersherum die Möglichkeit einer normativen Rückbindung von sich in diesem Geflecht befindlichen Zusammenhängen – ob dies formelle oder informelle Institutionen sind oder Handlungspraktiken.

Zweitens: Das Anerkennungskonzept bildet einen stabilen Maßstab für die Kritik und Gestaltung organisationaler Strukturen individuellen Handelns. Dieser Zugriff ist insbesondere deshalb von großem Gewinn, da etablierte wirtschaftsethische Theorien auf dem individuellen Level verortete Fragen nach angemessenen Handlungspraktiken und -Strukturen weniger in den Blick nehmen und auch nicht konzis zu fassen in der Lage sind. Oftmals verfallen diese Theorien in Sollens-Aussagen, durch die den individuellen Nutzenkalkülen der Akteure Einhaltung geboten werden soll (vgl. Ulrich 2015a, Homann 2015). Der Handlungsakteur wird im Grunde antagonistisch zu seinen Mitmenschen gezeichnet, welche durch seine nutzenmaximierenden Akte nicht negativ tangiert werden sollten. Die just entwickelte Konzeption zeichnet hingegen ein positives Verhältnis der Interdependenz zwischen den Handlungsakteuren. Die Akteure ermöglichen sich wechselseitig die Realisierung ihrer Handlungsvollzüge und begrenzen sich in ihren Handlungen zugleich. Diese Begrenzung muss indes nicht als Einschränkung verstanden werden, denn sich *nicht* zu begrenzen, hieße in Unbestimmtheit zu verfallen (vgl. Jaeggi 2013). Der Andere ermöglicht dem Ich also überhaupt erst zu handeln. Insofern bietet das vorliegende Modell mit dem

intersubjektivistisch angelegten Anerkennungstheorem eine systematische Herangehensweise zum anderen auch im erwerbswirtschaftlichen Kontext.

Drittens: Das vorliegende Anerkennungsmodell überwindet den Dualismus von Ökonomie und Moral. Wo in den wirtschaftsethischen Theorien eines Ulrich, Wieland oder Homann das Moralische zunächst als ein anderer Bereich angesehen und dann für eine Ökonomie und Moral einende Perspektive argumentiert wird, zeigt das vorliegende Modell mit dem Argument des normativen Funktionalismus, dass der Wirtschaftskontext und ökonomisches Handeln notwendigerweise moralisch fundiert und strukturiert sein müssen. Es zeigt somit eine tiefe strukturelle Verwobenheit von Moral und Ökonomie auf. Der Wirtschaftskontext und ökonomische Praxis können ohne moralische Fundierung erst gar keinen Bestand haben.

Viertens: Das vorliegende Anerkennungsmodell überwindet den Hiatus zwischen Theorie und Praxis. Wo die Modelle von Ulrich, teils auch Beschorner und Homann normative Prinzipien vernunft- oder diskursethisch entwerfen und von dort aus eine praktische Implementierung gefragt wäre, sind in vorliegendem Modell Praxis und Theorie von vorneherein durch den methodischen Zugang der normativen Rekonstruktion miteinander verflochten. Durch die Herausarbeitung normativer Potenziale in den bestehenden Institutionen und Praktiken der gesellschaftlichen Realität legt das Konzept Anschlussmöglichkeiten für die weitere Entfaltung des statuierten Werts offen. Herausragend ist das Modell auch insofern, als es sowohl formelle Institutionen wie das Recht als auch informelle gesellschaftliche Handlungsstrukturen, wie etablierte Praktiken, Routinen oder Rituale, normativ integriert.

7. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es, Honneths Anerkennungsmodell für die betriebswirtschaftliche Subdisziplin des Personalwesens zu transformieren. Die persönliche Motivation für die Durchführung dieses Projekts knüpft nahtlos an Honneths realitätszugewandten Ansatz an. Sie liegt konkret darin, eine Brücke von einer philosophischen Gesellschafts- und Gerechtigkeitstheorie hin zum Wirtschaftskontext zu schlagen, der doch das Leben jedes einzelnen Bürgers moderner, liberaldemokratischer Gesellschaften enorm prägt. Für diese Überführung wurde das philosophische Modell zunächst einer kritischen Prüfung unterzogen. Diese Prüfung setzte immanent an und berücksichtigte darüber hinaus weitere einschlägige anerkennungstheoretische Positionen aus der Sozialphilosophie. Sie führte zu einer Reihe von Modifikationen, die sich innerhalb des von Honneth angelegten theoretischen und methodischen Rahmens bewegen. Die Anpassungen von größter Tragweite sind (1) das Verständnis des Wirtschaftskontextes als Raum der sozialen Beziehungen, (2) die Öffnung der diesem Kontext zugeschriebenen monetären Form hin zur zwischenmenschlichen und partizipatorischen sowie entsprechend (3) die Öffnung des leistungsbezogenen Zielpunktes von Anerkennung hin zu personellen, auch affektiv-emotionalen Aspekten und dem Interesse der organisationalen Mitgestaltung. Zur Vorbereitung auf die Überführung des philosophischen Konzepts hin zur Disziplin der Betriebswirtschaftslehre wurde zunächst die Bedeutung von Anerkennung der BWL auf empirischer Basis einer Literatursichtung eruiert. Das so gewonnene Anerkennungsverständnis wurde sodann normativ im Lichte des philosophischen Modells diskutiert. Die wichtigsten Ergebnisse hieraus sind, dass das Anerkennungsverständnis der BWL *erstens*, unterbestimmt ist, *zweitens*, von einer ökonomischen Überfärbung geprägt ist, die paradoxer Weise Wert und Wirkung von Anerkennung torpediert, und *drittens*, eines über die organisationale Ebene hinausreichenden Bezugsrahmens ermangelt. Trotz der Pässlichkeiten konnten aus dem betriebswirtschaftlichen Verständnis normative Potenziale des Anerkennungsprinzips gehoben werden. Zugleich wurde das empirische Material herangezogen, um die von Honneth vernachlässigte normative Rekonstruktion der individuellen Ebene des Arbeitskontextes (repräsentativ) durchzuführen. Diese in den Teilen 1.2, zwei und drei vollzogenen kritischen Spiegelungen und -Untersuchungen erlaubten in Teil vier schließlich eine fundierte Transformation von Honneths Modell für das

Personalwesen. Dabei wurden allgemein gehaltene Linien und Aspekte des philosophischen Modells geschärft und konkretisiert, um einer Anbindung an die Wirtschaftspraxis weiter Bahn zu brechen. Der so entwickelte Anerkennungsbegriff für das Personalwesen lautet wie folgt:

Anerkennung ist eine leiblich vollzogene Handlungspraxis, die zwischen zwei oder mehreren Personen verläuft. Das Grundmuster von Anerkennung ist auf der individuellen Ebene angelegt und folgt einer konzisen Struktur. Gemäß dieser Struktur verwirklicht sich Anerkennung durch das reziproke Ineinandergreifen von Handlungsabsichten der Handlungsakteure mit der Absicht der Erreichung eines gemeinsam geteilten Ziels. Die *Formen* der Anerkennung sind direkt interpersonell, partizipatorisch sowie materiell verfasst. *Zielpunkt* von Anerkennung sind Leistungen und Fähigkeiten sowie personale Aspekte und partizipatorisches Interesse. Die *Funktion* von Anerkennung lässt sich bezüglich des Individuums mit seiner Identitätsbildung sowie mit der organisationalen und gesellschaftlichen Integration bestimmen. Hinsichtlich der Organisation liegt sie in der Koordination der Tätigkeiten der Mitarbeitenden, um organisationalen Erfolg zu erreichen, der sich inhaltlich am gesellschaftlichen Wertehorizont ausrichtet. Aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive liegt die Funktion von Anerkennung in der Sicherung der kulturellen und materiellen Reproduktion. Entsprechend weit erstreckt sich der Raum der Inklusion von der individuellen Ebene über den organisationalen Bezugsrahmen hin zur gesamtgesellschaftlichen Ebene. Demgemäß sollte das Kerngeschäft der Organisation sowie die individuell vollzogene Tätigkeit dem gesellschaftlichen Sinnhorizont zuspätspielen. Auch die Entlohnung orientiert sich an der Zuträglichkeit der Tätigkeit für den übergeordneten Zusammenhang.

Was bedeutet dieser transformierte Begriff? Wohin weist er? Mit der Akzentuierung des Interagierens, des Partizipierens, des Kooperierens, mit der Betonung der organisationalen Inklusion und der gesellschaftlichen Integration, mit dem Eingehen auf persönliche Eigenschaften, auf Gefühle und Verletzlichkeit, steht der transformierte Anerkennungsbegriff für einen Perspektivwechsel von Arbeit weg von einer dominant funktionalistischen Sicht hin zu einem stärker sozialen und kommunikationsorientierten Paradigma. Dieser Begriff will dem Fakt Rechnung tragen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und entsprechende Dispositionen hat, die nicht nur im Bereich der persönlichen Beziehungen oder der (politischen) Öffentlichkeit zum Tragen kommen, sondern auch am

Arbeitsplatz, wo der Mensch gewöhnlicher Weise einen großen Teil seiner Lebenszeit verbringt. Der Mangel an Anerkennung bedeutet indes den Mangel einer sozialen Existenz. Die Art von „Anerkennung“, die, wie die Literatursichtung in Teil zwei zeigte, im Arbeitskontext gängig ist, kann vor dem Hintergrund des entwickelten Begriffs aber kaum als solche angesehen werden. Denn anders als im Verständnis der BWL, das Anerkennung als Instrument stark macht, um Verhalten hin zu einem organisational erwünschtem Ergebnis zu steuern, visiert ernstgemeinte Anerkennung nicht den Eigennutzen an, sondern lässt die Handlungspartner auf Basis ihrer Willensfreiheit und zugleich animiert durch das kompatible Volens des Gegenübers *frei* agieren. Anerkennung ist in vorliegendem Modell Ausdruck einer Haltung, die gewisser Instrumente, in dem Fall, Praktiken, Maßnahmen und Institutionen, bedarf. Sie ist, um mit Ortmann zu sprechen, etwas, das man gibt, ohne gleiches zu verlangen, sie ist eine *Gabe*, im Gegensatz zum Tausch – Anerkennung kann nicht gekauft, sondern nur gewährt werden. Diese Konzeptualisierung lässt Anerkennung im Arbeitskontext als ein enorm anspruchsvolles Prinzip erscheinen – gerade vor dem Hintergrund der faktischen Arbeitswelt, wo die Idee der Verwirklichung von in sich wertvollen Handlungen wenig Platz zu haben scheint. Aber, hier lässt sich zum einen einwenden: das sind Narrative, wenn auch dominante, die insbesondere von der akademischen Disziplin der Ökonomie rühren, welche dem Agens eine nüchtern kalkulatorische Handlungsorientierung zuschreibt. Aber die Geschichte lässt sich auch anders erzählen. Dass ein anderes Narrativ angemessen wäre, besagt ebenfalls die betriebswirtschaftliche Forschung, wenn auch versteckt. Sie formuliert dies, wenn sie auf die Funktion von Anerkennung auf individueller Ebene des organisationalen Kontextes eingeht. So offenbarte die BWL-Literatur die Bestimmung der Funktion von Anerkennung als identitätsbildend, als sozial integrierend und als Partizipation schaffend – dies sind Bestimmungen, die einen instrumentellen Zugriff durchbrechend hin zu einem höheren Wert von Anerkennung weisen! Dass ein weniger instrumentell ausgerichtetes Verständnis von Anerkennung gefragt wäre, kam außerdem in den paradox anmutenden Aussagen zu Tage, dass „echte“ Anerkennung nötig sei, um Mitarbeitende (intrinsisch) zu motivieren und ihr Handeln in eine gewisse Richtung zu leiten. Dass dieses Anleiten und Steuern der Mitarbeitenden gemäß des hier entwickelten Anerkennungsverständnisses aber gar nicht nötig ist, wurde ebenfalls in vorliegender Arbeit gezeigt. Von solch Eingriffen in die Autonomie der Mitarbeitenden kann dann zunehmend abgesehen werden, wenn Ziele auf individueller und organisationaler Ebene kongruieren, was durch einen Sinnbezug möglich ist, der die organisationale Ebene durchbricht und eine Verbindung zu einem

gesellschaftlichen Werte- und Kooperationszusammenhang zieht. Es ist Organisationen dann möglich, einen volleren Sinngehalt zu gewinnen, indes einen, der die materiell-monetäre Logik überwindet, und auch die empfundene Sinnhaftigkeit der erwerbswirtschaftlichen Individuen mag in dieser Weise angereichert werden.

Was es praktisch bedeutet, Anerkennung im Arbeitskontext zu leben und vorhandene Potenziale weiter zu entfalten, wäre das Anliegen eines an die vorliegende Arbeit anschließenden Forschungsprojekts. Eine so ansetzende Untersuchung dürfte zum einen angesichts der dargelegten Erkenntnisse aus der Neurobiologie bedeutsam sein, die besagen, dass eine Theorie-basierte Einsicht längst nicht hinreichend für eine praktische Umsetzung ist, sondern bedarf es für die Verinnerlichung und Verwirklichung von Normen und Werten der *Erfahrung*. Zum anderen könnte ein aus der Praxis heraus ansetzendes Forschungsprojekt auch deshalb von hohem Erkenntniswert sein, als die Ambivalenzen, die im lebensweltlichen Arbeitskontext viel stärker zu Tage treten mögen als es in der vorliegenden, rein literaturbasierten Arbeit möglich ist, angemessen berücksichtigt und theoretisch wie auch praktisch bearbeitet werden könnten. Es wäre dann die Frage, wie faktisch bestehende Ansprüche unterschiedlichster Art, die in vorliegendem Modell eher einen randständigen Platz einnehmen, angemessen integriert werden könnten. In diesem Sinne statuiert auch die Sozialwissenschaftlerin Christina Thürmer-Rohr (2020):

„Die Tatsache, dass Menschen verschieden sind, wirklich ernst zu nehmen, klingt so lapidar. Und doch liegt darin eines der grössten Geheimnisse überhaupt. Weil es ja auch zeigt, dass wir alle als Fremde in der Welt sind und in die Welt kommen. Diese Fremdheit lässt sich nicht einfach eines Tages überwinden, sodass wir alle eins werden können. Sie ist eine bleibende Bedingung und Herausforderung unserer Existenz und begleitet uns bis ans Ende unseres Lebens.“

Die Aussage verweist auch auf die Grenzen der Anerkennung, auf die in vorliegender Arbeit, insbesondere unter Rückgriff auf anerkennungstheoretische Positionen anderer PhilosophInnen eingegangen wurde. Um dem vorliegenden Forschungsprojekt einerseits eine weitere mögliche Grenze aufzuzeigen und es andererseits potenziell zu erweitern, sei darauf hingewiesen, dass es sich lohnen könnte, Anerkennungsverhältnisse für spezifische Arbeitsbereiche differenziert zu analysieren. Denn die Formen, Funktionen und Zielpunkte von Anerkennung mögen in den unterschiedlichen Bereichen verschiedentlich nuanciert sein. In Wissensökonomien mögen sie beispielsweise anders gelagert sein als in der Baubranche.

Auch soll darauf hingewiesen werden, dass vorliegender Arbeit ein positives, humanistisch orientiertes Menschenbild zugrunde liegt, welches davon ausgeht, dass ein Individuum grundsätzlich den Wunsch und das Potenzial hat, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und seine Potenziale zu entfalten.

Um den Horizont andersherum weiter zu öffnen, böte es sich an, den disziplinären Fokus, der in dieser Arbeit gelegt wurde, zu weiten. Wo hier die Transformation des Anerkennungsbegriffs für die betriebswirtschaftliche Subdisziplin des *Personalwesens* vorgenommen wurde und somit Kontexte visiert wurden, die von persönlichen Begegnungen geprägt sind, ließe sich der just entwickelte Anerkennungsbegriff leicht auf andere Bereiche der Betriebswirtschaftslehre übertragen. Vielversprechend wären hier beispielsweise das Supply-Chain-Management mit der Frage, wie Ansprüche von örtlich entkoppelten Individuen angemessen berücksichtigt werden könnten; auch den Bereich des Produktdesigns, wo Bedürfnisse des Endkunden stärker in den Fokus rücken würden, wäre es Wert anerkennungstheoretisch zu reflektieren; aus wirtschaftsethischer Perspektive ebenfalls gewinnbringend könnte eine Übertragung auf das Marketing sein, wo sich die Frage nach einer Produktkommunikation stellte, die dem freien Willen der potenziellen KundInnen zuspielt. Und eine anerkennungstheoretische Reflexion gerade neuerer, weniger hierarchiegeprägter erwerbswirtschaftlicher Organisationsformen wie der Holokratie, mag konzeptionelle und ideelle Überschneidungen zutage bringen, die nicht nur die hohe Aktualität des Anerkennungsprinzips verdeutlichen würden, sondern auch wertvolle normative Praxispotentiale heben können. Die Grundfrage in der weitergehenden Überführung des Anerkennungskonzepts in die Betriebswirtschaftslehre wäre, wie sie auch in vorliegender Arbeit letztlich im Zentrum steht: Wer ist das Gegenüber? Wer kann als solches angesehen werden? Eine annähernde Antwort lautete ›derjenige, der von der Handlung und Entscheidung berührt ist‹. Weiter ließe sich fragen: Was sind dessen Bedürfnisse und Interessen? Wie oder inwieweit lassen sie sich mit den Bedürfnissen, Interessen und Werten des anderen vereinbaren? Wo liegen im Horizont der Anerkennungstheorie Sollbruchstellen in Institutionen und Handlungspraktiken auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene? Welche Strukturen bestehen bereits, und wie können diese weiter entfaltet werden, um erwerbstätigen Menschen möglichst weitreichende Verhältnisse der Anerkennung im Arbeitskontext zu ermöglichen?!

Literaturverzeichnis

- Allen, A. (2014): Herrschaft begreifen: Anerkennung und Macht in Axel Honneths kritischer Theorie, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, H. 62/Nr. 2, 260–278.
- Alloa, E./Bedorf, T./Grüny, C. Klass, T. N. (Hrsg.) (2019): Leiblichkeit. Geschichte und Aktualität eines Konzepts, 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Althusser, L. (1968): Ideologie und ideologische Staatsapparate, in: ders.: Anmerkungen für eine Untersuchung, in: Ideologie und ideologische Staatsapparate. Aufsätze zur marxistischen Theorie, Hamburg 1977, S. 108–153.
- Abels, H. (2009): Einführung in die Soziologie, Bd. 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, 4. Aufl., Wiesbaden: VS.
- Agarwal, P./Farndale E. (2017): High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety, in: Human Resource Management Journal, Vol. 27/No. 3, 440–458.
- Alfes, K./Shantz, A./Baalen, S. van (2016): Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 1, 84–101.
- Andreeva, T./Vanhala, M./Sergeeva, A./Ritala, P./Kianto, A. (2017): When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation, in: Human Resource Management Journal, Vol. 27/No. 2, 209 –227.
- Arnett, R.D./ Sidanus, J. (2018): Sacrificing status for social harmony: Concealing relatively high status identities from one's peers, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 147, 108–126.

-
- Bareket-Bojmel, L./Hochman, G./Ariely, D, (2017): It's (Not) All About the Jacksons: Testing Different Types of Short-Term Bonuses in the Field, in: Journal of Management Vol. 43/No. 2, 534–554.
- Bauer, J. (2013): Süchtig nach Anerkennung, in: Die Zeit, 11.06.2013, Link: <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/04/psychologie-soziale-erkennung> (zuletzt abgerufen am 01.03.2020).
- Baxter-Reid, H. (2016): Buying into the ›good worker‹ rhetoric or being as good as they need to be? The effort bargaining process of new migrant workers, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 3, 337–350.
- Becker, G. S. (1982): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens, Tübingen: Mohr.
- Beckert, J./Diaz-Bone, R./Ganßmann, H. (2007): Märkte als soziale Strukturen, Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Bedorf, T (2010).: Verkennende Anerkennung, Berlin: Suhrkamp.
- Benhabib, S. (1992): Im Schatten von Aristoteles und Hegel. Kommunikative Ethik und Kontroversen in der zeitgenössischen praktischen Philosophie, in: Selbst im Kontext. Gender Studies. Suhrkamp: Frankfurt.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1980 [1966]): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Bergson, H. (1896): Materie und Gedächtnis, Kapitel 4, Link: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/-7631/4> (zuletzt abgerufen am 18.01.2019).
- Berliner Zeitung (2018): Urteil: Berliner Polizei darf Bewerber nicht wegen Tattoo ablehnen, in: Berliner Zeitung vom 26.07.2018, Link: <https://archiv.berliner-zeitung.de/berlin/polizei/urteil-berliner-polizei-darf-bewerber-nicht-wegen-tattoo-ablehnen-31018786> (zuletzt abgerufen am 14.02.2010).

-
- Beschorner, T. (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 68–86.
- Beschorner, T. (2011): Governanceethik, in: Abländer, M. S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart: J.B.Metzler, 124–131.
- Beschorner, T. (2013): Kulturalistische Wirtschaftsethik. Grundzüge einer Theorie der Anwendung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Nr. 14/H. 3, 346–372.
- Beschorner, T. (2015a): Kulturalistische und Integrative Wirtschaftsethik. Zur Notwendigkeit einer Theorie der Anwendung, in: St.Galler Wirtschaftsethik. Programmatik, Positionen, Perspektiven, Marburg: Metropolis.
- Beschorner, T. (2015b): Kulturalistische Wirtschaftsethik. Grundzüge einer Theorie der Anwendung, in: Aaken D. van/Schreck, P.: Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Berlin: Suhrkamp, 151–180.
- Beschorner, T. (2019): Kulturalistische (Wirtschafts-)Ethik. Vortrag auf der Tagung Doing Culture, Doing Economy, Zur Verhältnisbestimmung von Theorien sozialer Praktiken und kulturalistischen Ansätzen im ökonomischen Kontext, St.Gallen: 15.11.2019.
- Beschorner, T./Hajduk, T./Schank, C. (2012): Ökonomie anders denken: Perspektiven Nachhaltiger Entwicklung, in: Frick, F. (Hrsg.): Politik nachhaltig gestalten : wie man nachhaltige Politik macht, kommuniziert und durchsetzt, Gütersloh : Bertelsmann-Stiftung, 82–109.
- Beschorner, T./Hübscher, M. (2017): Quellen der Normativität. Erkundungen einer kulturalistischen (Wirtschafts-)Ethik, in: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hrsg.): Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens. Marburg: Metropolis, 337–362.

-
- Beschorner, T./Kettner, M. (2020): A Conceptual Framework for a Fully Cultural (Business) Ethics (Working Title), in: Beschorner, T./Sindermann, D.: *Ökonomie ist Kultur*, Marburg: Metropolis, im Erscheinen.
- Berlin, I. (1995): Zwei Freiheitsbegriffe, in: ders.: *Freiheit. Vier Versuche*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beus, J.M./Whitman, D.S. (2017): Almighty Dollar or Root of All Evil? Testing the Effects of Money on Workplace Behavior, in: *Journal of Management* Vol. 43/No. 7, 2147–2167.
- Boltansky, L./Chiapello, E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK.
- Braun, S./Peus, C./Frey, D. (2018) Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 149, 129–144.
- Brock University Library (2019): Finding Top Tier Business Management Journals. Link: <https://researchguides.library.brocku.ca/c.php?g=99800&p=645675> (last access: Nov. 11, 2019).
- Busen, A., Herzog, L./Sörensen, P. (2012) Mit Hegel zu einer kritischen Theorie der Freiheit : Eine Heranführung an Honneths Das Recht der Freiheit. *Zeitschrift für Politische Theorie*, 3 (2). 247–270.
- Butler, J. (2003): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Gender Studies, Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Butler, J. (2001): *Psyche der Macht: Das Subjekt der Unterwerfung*, Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Cavanaugh, L./Gino, F./Gavan, J.F. (2015): When doing good is bad in gift giving: Mispredicting appreciation of socially responsible gifts, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 131, 178–189.

-
- Cheshin, A./Amit, A./Kleef, G.A. van (2018): The interpersonal effects of emotion intensity in customer service: Perceived appropriateness and authenticity of attendants' emotional displays shape customer trust and satisfaction, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 144, 97–111
- Cutcher, L./Dale, K./Tyler, M. (2017) : ›Remembering as Forgetting‹: Organizational commemoration as a politics of recognition, in: *Organization Studies*, o.A.
- D’Innocenzo, L./Luciano, M.M./Mathieu, J.E./Maynard, M.T./Chen, G. (2016): empowered to perform: a multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 59/No. 4, 1290–1307.
- Darwall, S. (2006): *The Second-Person Standpoint. Morality, Respect and Accountability*, Harvard: Harvard University Press.
- De Gieter, S./Hofmans, J. (2015): How reward satisfaction affects employees’ turnover intentions and performance: an individual differences approach, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 25/No. 2, 200–216.
- Dejours, C./Deranty, J.-P./Renault, E./Smith, N. H. (2018): *The Return of Work in Critical Theory. Self, Society, Politics*, New York: Columbia University Press.
- Deutschmann, C. (2007): Unsicherheit und soziale Einbettung: Konzeptionelle Probleme der Wirtschaftssoziologie, in: Beckert, J. et al. (Hrsg.): *Märkte als soziale Strukturen*, Frankfurt a. M./New York: Campus, 79–94.
- Di Stefano, G./King, A.A./Verona, G. (2015): Sanctioning in the wild: rational calculus and retributive instincts in gourmet cuisine, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 58/No. 3, 906–931.
- Dijke, M. van/Wildschut, T./Leunissen, J.M./Sedikides, C. (2015): Nostalgia buffers the negative impact of low procedural justice on cooperation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 127, 15–27.
- Dux, G. (2017): Kritik der Diskursethik. Exkurs 2, in: (ders.): *Die Moral in der prozessualen Logik der Moderne*. Wiesbaden: Springer.

-
- Edlinger, G. (2015): Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 275/No. 4, 443–457.
- Ekman, S. (2013): Fantasies about work as limitless potential – how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition (2013), in: *Human Relations*, Vol. 66/No. 9, 1159–1181.
- Ferris, D.L./Lian, H./Brown, D.J./Morrison, R. (2015): Ostracism, self-esteem, and job performance: when do we self-verify and when do we self-enhance? In: *Academy of Management Journal*, Vol. 58/No. 1, 279–297.
- Fraser, N./Honneth, A. (2003): *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Frey, B. S. (2010): Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomik der Auszeichnungen, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Nr. 11/H.1, 17–36.
- Fung, J.M.Y./Au, W.-t. (2014): Effect of inequality on cooperation: Heterogeneity and hegemony in public goods dilemma, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 123, 9–22.
- Gelens, J./Hofmans, J./Dries, N./Pepermans, R. (2014): Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 24/No. 2, 159–175.
- Gerhardt, V. (1996): Eine angeschlagene These. Die 11. Feuerbach-These im Foyer der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Göll, S./Rettler, P. (2010): Anerkennung und Kritik als Erfolgskriterium moderner Personalführung, in: *Journal für Psychologie*, Jg. 18 (2010), Ausgabe 2, 1–27.
- Göll, S./Rettler, P. (2010): Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung – Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente, in: *Journal für Psychologie*, Jg. 18 (2010), Ausgabe 2, 148–181.

-
- Goffman, E. (1988): Interaktionsritualie. Über Verhalten in direkter Kommunikation, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review, Vol. 25/No. 2, 161–178.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, No. 91, 481–510.
- Haak-Saheem, W./Brewster, C. (2017): ›Hidden‹ expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation, in: Human Resource Management Journal, Vol. 27/No. 3, 423–439.
- Hancock, P. (2016): Recognition and the moral taint of sexuality: Threat, masculinity and Santa Claus, in: Human Relations, Vol. 69/No. 2, 461–481.
- Hegel, G.W.F. (1968 [1807]): Phänomenologie des Geistes, Theorie Werkausgabe, Bd. 3, hg. Von E. Moldenauer und K.M. Michel, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 145–155.
- Heidbrink, L./Rauen, V. (2016): Warum Wirtschaftsphilosophie? Eine kontroverse Auseinandersetzung, in: Priddat, B./Enkelmann, W. D. (Hrsg.): Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen, Marburg: Metropolis, 183–211.
- Heidenreich, F. (2012): Wirtschaftsethik zur Einführung, Hamburg: Junius.
- Heimo, I. (2018): Recognition and the Human Life-Form – Towards an Anthropological Turn in Critical Theory, Draft, Link:
https://www.academia.edu/37910275/Recognition_and_the_Human_Life-form_Towards_an_Anthropological_Turn_in_Critical_Theory (last access on Feb. 14, 2020).
- Hesselgreaves, H./Scholarius, D. (2014): Leader–member exchange and strain: a study of job demands and role status, in: Human Resource Management Journal, Vol. 24/No. 4, 459–478.

-
- Heumann, M./Müller, S./Sindermann, D./Wagner, D. (2019): Positionspapier der Akademie für kritische Wissenschaftskultur, unveröffentlichtes Manuskript, St.Gallen.
- Hill, P. B.: Familiensoziologie: Grundlagen und theoretische Perspektiven, Wiesbaden: Westdt.
- Hirschi, C. (2018): Skandalexperten, Expertenskandale. Zur Geschichte eines Gegenwartproblems, Matthes & Seitz, Berlin.
- Ho, V.T./Kong, D.T. (2015): Exploring the Signaling Function of Idiosyncratic Deals and Their Interaction, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 131, 149–161.
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (2000) (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz: UVK.
- Homann, K. (2002): Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen: Mohr.
- Homann, K. (2015): Wirtschaftsethik: Ethik, rekonstruiert mit ökonomischer Methode, in: Aaken D. van/Schreck, P.: Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Berlin: Suhrkamp, 23–49.
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Honneth, A. (1997): Pathologien der Vernunft. Geschichte und Gegenwart der Kritischen Theorie, Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Honneth, A. (2010): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie, Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Honneth, A.(2005): Verdinglichung, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Honneth, A. (2007): Rekonstruktive Gesellschaftskritik unter genealogischem Vorbehalt. Zur Idee der „Kritik“ in der Frankfurter Schule, in: Pathologien der Vernunft. Geschichte und Gegenwart der Kritischen Theorie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 57–69.

-
- Honneth, A. (2007): Paradoxien der kapitalistischen Modernisierung. Ein Untersuchungsprogramm, in: Honneth, Axel (Hrsg.): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie, Berlin: Suhrkamp, 222–250.
- Honneth; A. (2010): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung, in: Polar. Das Online-Magazin zur Zeitschrift. Link http://www.polar-zeitschrift.de/polar_04.php?id=175 (zuletzt abgerufen am 29.01.2017).
- Honneth, A. (2011): Das Recht der Freiheit. Grundriß einer demokratischen Sittlichkeit, Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, A. (2015): Die Idee des Sozialismus, Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, A. (2017): Persönliche E-Mail Korrespondenz der Autorin mit Axel Honneth vom 19.09.2017.
- Honneth, A. (2018): Anerkennung. Eine europäische Ideengeschichte, Berlin: Suhrkamp.
- Hübner, D. (2014): Einführung in die philosophische Ethik, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hunag, L./Krasikova, D.V./Liu, D. (2015): I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 132, 49–62.
- Hüther, G. (2020): Können wir Würde lernen? Gerald Hüther und Arnd Pollmann im Gespräch mit Simone Miller, in: Deutschlandfunk Kultur, Sein und Streit, 23.02.2020, Link: https://www.deutschlandfunkkultur.de/menschenwuerde-in-philosophie-und-hirnforschung-koennen-wir.2162.de.html?dram:article_id=470839 (zuletzt abgerufen am 02.03.2020).
- Islam, G. (2012): Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management, in: Journal of Business Ethics, No. 111, 37–48.
- Jaeggi, R. (2018): Ökonomie als soziale Praxis, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 19/H. 3, 343–361.

Jaeggi, R. (2016 [2005]): Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems, Berlin: Suhrkamp.

Jaeggi, R. (2013): Kritik von Lebensformen, Berlin: Suhrkamp.

Jaeggi, R. (2006): „Anerkennung und Unterwerfung. Zum Verhältnis von negativen und positiven Theorien der Intersubjektivität“, 2006, online: https://www.philosophie.hu-berlin.de/de/lehrbereiche/jaeggi/mitarbeiter/jaeggi_rahel/anererkennungunterwerfung (zuletzt abgerufen am 04.12.2018).

Jaeggi, R./Celikates, R. (2017): Sozialphilosophie. Eine Einführung, München: C.H. Beck.

Jiang, Y./Chen, C.C. (2018): ating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership, in: Journal of Management Vol. 44/No. 5, 1819–1847.

Johnson, R.E./King, D.D./Lin, S.H./Scott, B.A./Walker, E.M.J./Wang, M. (2017): Regulatory focus trickle-down: How leader regulatory focus and behavior shape follower regulatory focus, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 140, 29–45.

Kanfer, R./Chen, G. (2016): Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 136, 6–19.

Keevers, L./Sykes, C. (2016): Food and music matters: Affective relations and practices in social justice organizations, in: Human Relations, Vol. 69/No. 8, 1643–1668.

Kenny, K. (2018): Censored: Whistleblowers and impossible speech, in: Human Relations, Vol. 71/No. 8, 1025–1048.

Kettner, M.: Geben, nehmen, in: Die Zeit, 27.07.2006, Link: <https://www.zeit.de/2006/31/ST-Ricoeur> (zuletzt abgerufen am 14.02.2020).

Kilroy, S./Flood, P./Bosak, J./Chenevert, D. (2016): Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 4, 408–424.

-
- Krause, F. (2019): Unternehmensethik – Ein phänomenologischer Beitrag zur theoretischen Fundierung, Marburg: Metropolis.
- Krysmanski, Hans-Jürgen (1994): Herrschende Klasse, in: Haug, W.F. (Hrsg.): Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus, Bd. 6, Berlin: Argument Verlag.
- Kukenberger, M.R./Mathieu, J.E./Ruddy, T. (2015): A Cross-Level Test of Empowerment and Process Influences on Members' Informal Learning and Team Commitment, in: Journal of Management Vol. 41/No. 3, 987–1016.
- Kuhlmann, A.: Posttraditionale Solidarität, in: Die Zeit, 09.04.1993, Link: <https://www.zeit.de/1993/15/posttraditionale-solidaritaet>.
- Leisin, A.C. (2016): Die Rolle von Auszeichnungen zur Anerkennung von und Motivation: Eine empirische Analyse der Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz, Wiesbaden: Springer.
- Li, N./Chiaburu, Dan S./Kirkman, B.L. (2017): Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edge Sword, in: Journal of Management Vol. 43/No. 4, 1076–1102.
- Liu, H. (2017): Beneath the white gaze: Strategic self-Orientalism among Chinese Australians, in: Human Relations, Vol. 70/No. 7, 781–804.
- Liu, D./Jiang, K./Shalley C.E./Keem, S./Zhou, J. (2017): Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 137, 236–263.
- Lorinkova, N.M./Perry, S.J. (2017): When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft, in: Journal of Management Vol. 43/No. 5, 1631–1654.
- Luan, S./Reb, J. (2017): Fast-and-frugal trees as noncompensatory models of performance-based personnel decisions, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 141, 29–42.

-
- Maak, T. (1999): Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, Bern: Haupt.
- MacIntyre, A. (1995): Der Verlust der Tugend, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Martin, G./Currie, G./Weaver, S./Finn, R./McSonald, R. (2017): Institutional Complexity and Individual Responses: Delineating the Boundaries of Partial Autonomy, in: Organization Studies, Vol. 38/No. 1, 103–127.
- Marx, K. (1969 [1845]): Thesen über Feuerbach, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.): Marx-Engels Werke, Band 3, Berlin: Dietz.
- Matyssek, A. K. (2012): Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der Öffentlichen Verwaltung, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 2/2012, 205 – 210.
- McBride, J./Lucio, M.M. (2016): Disaggregating and reaggregating work, Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work degradation, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 4, 490–504.
- Mead, G.H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft: aus Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Minssen, H./Wehling, P. (2011): Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 25/H. 4, 378 – 393.
- Mischkowski, D./Glöckner, A./Lewisch, P. (2018): From spontaneous cooperation to spontaneous punishment – Distinguishing the underlying motives driving spontaneous behavior in first and second order public good games, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 149, 59–72.
- Mohan, R. (2015): Normative Rekonstruktion und Kritik. Die Subsumption der Gesellschaftsanalyse unter die Gerechtigkeitstheorie bei Axel Honneth, in: Zeitschrift für kritische Sozialtheorie und Philosophie 2015; Vol. 2/No. 1, 34–66.

-
- Molenmaker, W.E./Kwaadsteniet, E.W.de/Dijk E. van (2014): On the willingness to costly reward cooperation and punish non-cooperation: The moderating role of type of social dilemma, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 125, 175–183.
- Möllers, C. (2011): Frei macht, was ohnehin geschieht, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* vom 23.08.2011, Link: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/sachbuch/axel-honneth-das-recht-der-freiheit-frei-macht-was-ohnehin-geschieht-11114837.html> (zuletzt abgerufen am 14.02.2020).
- Möllers, Christoph (2015): *Die Möglichkeit der Normen*, Berlin: Suhrkamp.
- Nelissen, J./Forrier, A./Verbruggen, M. (2017): Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 27/No. 1, 152–168.
- Nelson, A.J./Irvin, J. (2014): “Defining What We Do—All Over Again”: Occupational Identity, Technological Change, And the Librarian/Internet-Search Relationship, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 57/No. 3, 892–928.
- Ortmann, G. (2012): Stolz und Scham. Organisationen als die Identitätsproduzenten, in: Metelmann, J./Beyes, T. (Hrsg.): *Die Macht der Gefühle. Emotionen in Management, Organisation und Kultur*, Baden-Baden: Berlin University Press, 87–95.
- Pfriem, R. (2011): Kulturalistische Wirtschaftsethik, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Stuttgart & Weimar: Metzler, 422–424.
- Polanyi, K. (2014 [1944]): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, 11. Aufl., Berlin: Suhrkamp.
- Pritchard, K./Fear, J.W. (2015): Credibility lost: attempting to reclaim an expert identity in an HR professional context, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 25/No. 3, 348–363.

-
- Rauen, V. (2018): Korruption und die Ordnung der Geheimhaltung: zwischen ethischer Herausforderung und Doppelmoral, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jg. 19/H. 1, 57–72.
- Rauen, V. (2020): Reziprozität und Differenz. Zum Unterschied zwischen ökonomischer und ethischer Gerechtigkeit, in: Beschorner, T./Sindermann, D.: Ökonomie ist Kultur, Marburg Metropolis, im Erscheinen.
- Ricœur, P. (2006): Wege der Anerkennung, Frankfurt/Main, Suhrkamp: 2006.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (1996): Neue Institutionenökonomik, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rosa, H.(2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin: Suhrkamp.
- Roller, K./Vogl, G. (2013): Mobilität in der Arbeitswelt: steigende Anforderungen – sinkende Anerkennung? In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 36/H. 2, 214 – 226.
- Ronge, B. (2019): Quellen der Normativität, Unveröffentlichter Kommentar auf der Tagung Ökonomie als Soziale Praxis, Berlin/St.Gallen.
- Särkelä, A. (2016): Die Suche nach Allgemeinheit. Naturalistische Gesellschaftskritik nach Dewey und Hegel. Dissertation an der Goethe Universität Frankfurt.
- Schäffter, O. (2009): Die Theorie der Anerkennung – ihre Bedeutung für pädagogische Professionalität, in: Mörchen, A./Tolksdorf, M. (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. EB Buch 29, Bielefeld: Bertelsmann, 171-182.
- Scheff, T. J. (1990): Microsociology: Discourse, Emotion, and Social Structure, Chicago: University of Chicago Press.
- Scheff, T. J. (2006): Goffman Unbound. A New Paradigm for Social Science, Boulder: London.
- Schimank, U. (1981): Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen – Individualität in der Formalstruktur, Frankfurt a. M.: Campus.

-
- Sewell, G./Taskin, L. (2015): Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework, in: *Organization Studies*, Vol. 36/No. 61, 1507–1529.
- Schmetkamp, S. (2012): *Respekt und Anerkennung*, Paderborn: Mentis.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin: Berlin Verlag.
- Sherf, E.N./Venkataramani, V. (2015): Friend or foe? The impact of relational ties with comparison others on outcome fairness and satisfaction judgments, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 128, 1–14.
- Shipton, H./Sparrow, P./Budhwar, P./Brown, A. (2017): HRM and Innovation: Looking Across Levels, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 27/No. 2, 246–263.
- Stahl, Titus (2014): Anerkennung, Subjektivität und Gesellschaftskritik, in: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, Jg. 62/H. 2: 239–259.
- Stevens, S. (2017): Life and Letting Die: A Story of the Homeless, Autonomy, and Anti-Social Behaviour, in: *Organization Studies*, Vol. 38/No. 5, 669–690.
- Stewart, G.L./Astrove, S.L./Reeves, C.J./Crawford, E.R./Solimeo, S, L. (2017): Those with the most find it hardest to share: exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 60/No. 6, 2266–2293.
- Taylor, C. (1996): *Quellen des Selbst. Entstehung der neuzeitlichen Identität*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Taylor, C. (2009 [1993]): Die Politik der Anerkennung, in: *Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung*, Frankfurt a. M., 11–66.
- Tietel, R. (2003): *Emotion und Anerkennung in Organisationen: Wege zu einer triangulären Organisationskultur*, Münster: Lit.

-
- Thürmer-Rohr, C. (2020): Wir müssen lernen, uns mit dieser Welt immer wieder neu anzufreunden, in: Die Wochenzeitung (WOZ) vom 30.01.2020, Link: <https://www.woz.ch/2005/christina-thuermer-rohr/wir-muessen-lernen-uns-mit-dieser-welt-immer-wieder-neu-anzufreunden> (zuletzt abgerufen am 14.02.2020).
- Trougakos, J. P./Hideg, I./Cheng, B.H./Beal, D.J. (2014): lunch breaks unpacked: the role of autonomy as a moderator of recovery during lunch, in: Academy of Management Journal, Vol. 57/No. 2, 405–421.
- Trullen, J./Stirpe, L./Bonache, J./Valverde, M. (2016): The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 2, 449–470.
- Tweedie, D./Holley, S. (2016): The subversive craft worker: Challenging ›disutility‹ theories of management control, in: Human Relations, Vol. 69/No. 9, 1877–1900.
- Tyler (2018): Reassembling difference? Rethinking inclusion through/as embodied ethics, in: Human Relations, 1–21.
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, P. (2004a): Prinzipienkaskaden oder Graswurzelreflexion? Zum Praxisbezug der Integrativen Wirtschaftsethik, in: Ulrich, P./Breuer, M. (Hrsg.), Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs. Begründung und 'Anwendung' praktischen Orientierungswissens, Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 127-142
- Ulrich, P. (2004b): Wirtschaftsethische Graswurzelreflexion statt angewandte Diskursethik: Persönliche Sicht einiger Differenzen zwischen St. Galler und Berliner Position, in: Bausch, T. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik: Strategien contra Moral?, Münster: LIT-Verlag, S. 21-41
- Ulrich, P. (2015a): Auf der Suche nach der ganzen ökonomischen Vernunft, in: Aaken D. van/Schreck, P.: Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Berlin: Suhrkamp, 213–236.

-
- Ulrich P. (2015b): Grundideen und Entwicklungslinien integrativer Wirtschaftsethik, in: Beschorner, T./Ulrich, P./Wettstein F. (Hrsg.): St.Galler Wirtschaftsethik. Programmatik, Positionen, Perspektiven, Marburg: Metropolis, 29–60.
- Venkataramani, V./Zhou, L./Wang, M./Liao, H./Shi, J. (2016): Social networks and employee voice: The influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 132, 37–48.
- Vogel, R.M./Mitchell, M.S. (2017): The Motivational Effects of Diminished Self- Esteem for Employees Who Experience Abusive Supervision, in: Journal of Management, Vol. 43/No. 7, 2218–2251.
- Voorde, K.V.De/Veldhoven, M. van/Ved, M. (2016): Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources, in: Human Resource Management Journal, Vol. 26/No. 2, 192–210.
- Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Konstanz: UVK.
- Wang, G./Holmes, R.M./Devine, R.A./Bishoff, J. (2018): CEO gender differences in careers and the moderating role of country culture: A meta-analytic investigation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 148, 30–53.
- Wihler, A./Blickle, G./Ellen, B.P./Hochwarter, W.A./Ferris, G.R. (2017): Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization, in: Journal of Management Vol. 43/No. 5, 1388–1420
- Wieland, J. (1999): Ethik der Governance, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Nr. 2/H. 1, 8–33.
- Wieland, J. (2007): Die Ethik der Governance, 5. Aufl., Marburg: Metropolis.

-
- Wildt, A. (1982): *Autonomie und Anerkennung. Hegels Moralitätskritik im Lichte seiner Fichte-Rezeption*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wilson, R.A./Perry, S.J./Witt, L.A./Griffeth, R.W. (2015): The exhausted short-timer: Leveraging autonomy to engage in production deviance, in: *Human Relations*, Vol. 68/No. 11, 1693–1171.
- Wimbauer, C. (2004): Umverteilung oder Anerkennung? Und wenn: Wovon und durch wen? Theoretische Überlegungen zur aktuellen Debatte um Anerkennung oder Umverteilung, Arbeitspapier 1, Link: https://www.wzb.eu/www2000/bal/laa/pdf/liebe-arbeit-anerk_AP1_anerk-umv.pdf (zuletzt abgerufen am 08.02.2020).
- Wong, S, I./Giessner, S.R. (2018): The Thin Line Between Empowering and Laissez- Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective, in: *Journal of Management*, Vol. 44/No. 2, 757–783.
- Wong, S. I./Kuvaas, B. (2018): The empowerment expectation–perception gap: An examination of three alternative models, in: *Human Resource Management Journal*, No. 28, 272–287.
- Wylie, N./Sturdy, A./Wright, C. (2014): Change agency in occupational context: lessons for HRM, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 24/No. 1, 95–110.
- Yip, J.A./Schweitzer, M.E./Nurmohamed, S. (2018): Trash-talking: Competitive incivility motivates rivalry, performance, and unethical behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 144, 125– 144.
- Yu, L./Duffy, M.K./Tepper, B.J. (2018): Consequences of downward envy: a model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 61/No. 6, 2296–2318.
- Zeit Magazin (2019): Wer reinkommt, ist drin. Ein Gespräch mit sechs Türstehern der legendären Münchner Disco P1, Nr. 51, vom 05.12.2019, 32–41.

Curriculum Vitae

Bildungsweg

- 09/2020 **Universität St.Gallen**
Erlangung des Doktorgrades in Organisation und Kultur
- 09/2015 **Universität St.Gallen**
Institut für Wirtschaftsethik
Doktorandin
Thema der Doktorarbeit: Anerkennung im Arbeitskontext
- 05/2016 – 09/2017 **Transatlantic Doctoral Academy (TADA)**
Mitglied der Doktorandenakademie
- 04/2011 – 12/2014 **Humboldt-Universität zu Berlin**
Masterstudiengang Philosophie
Abschluss: Master of Arts (M.A.)
- 04/2007 – 10/2010 **Humboldt-Universität zu Berlin**
Bachelor-Studiengang Philosophie und Musik und Medien
Abschluss: Bachelor of Arts (B.A.)
- 10/2004 – 04/2006 **Universität zu Köln**
Magisterstudiengang Musikwissenschaft, Philosophie und Germanistik

Beruflicher Weg

- Seit 09/2015 **Universität St.Gallen**
Institut für Wirtschaftsethik
Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Thomas Beschorner
- Seit 10/2016 **Universität St.Gallen**
Stabsstelle Kommunikation
Texterin
- Seit 06/2008 **Deutschlandradio, Köln und Berlin**
Deutschlandfunk & Deutschlandfunk Kultur
Autorin
- 04/2008 – 09/2014 **Westdeutscher Rundfunk, Köln**
WDR3
Autorin
- 10/2013 – 10/2014 **Humboldt-Universität zu Berlin**
Institut für Philosophie

Tutorin im Bereich Politische Philosophie

- 09/2012 – 08/2014 **Humboldt-Universität zu Berlin**
Institut für Philosophie
Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl von Prof. Dr. Volker Gerhardt
- 12/2003 – 04/2010 **Westdeutscher Rundfunk, Köln**
WDR 3
Redaktionelle Assistentin

Ehrenamtliches Engagement

- Seit 10/2019 **Vizepräsidentin und Gründungsmitglied der Akademie kritische Wissenschaftskultur**
- 01/2018 – 08/2018 **DocNet – Doktorierendennetzwerk der Universität St.Gallen**
Vorstandsmitglied
- 01/2017 – 01/2018 **proArte – Studentischer Kunstverein der Universität St.Gallen**
Vorstandsmitglied
- 08/2011 **Caritas**
Bergeinsatz. Hilfskraft auf Schweizer Bergbauernhöfen
- 12/2009 – 07/2010 **Neumark Grundschule Berlin**
Lesepatin