

Leistung als Leitthema. Human Resources Management zwischen Integration und Ausgrenzung

Leistung gilt in unserer Gesellschaft als ein zentrales Ordnungsprinzip: Wer leistet, der soll entsprechend belohnt werden. Auch wenn zahlreiche Befunde diesen Zusammenhang in der Arbeitswelt in vielerlei Hinsicht relativieren – man denke an die Debatte über die hohen Managerlöhne oder an die Auseinandersetzungen zu den Working Poor –, so bildet das Leistungsprinzip doch das Leitschema für die Bewertung arbeitender Menschen. Insbesondere die Ausgestaltung der Human-Resources-Management-Systeme in grossen Unternehmungen folgt dieser Logik, indem mit ihnen der Leistungsbegriff innerhalb einer Unternehmung definiert und für die alltägliche Personalführungspraxis brauchbar gemacht wird. Unser Forschungsprojekt analysiert die Konstruktion solcher Personalführungstechnik und verweist auf die Wirkungen und Nebenwirkungen dieser Art von Steuerung in der Arbeitswelt.¹

Wenn Unternehmen Mitarbeitende anstellen, dann erwerben sie sich mit dem Arbeitsvertrag zwar das Recht, die Arbeitskraft dieser Personen zu nutzen. Damit ist aber noch nicht garantiert, dass die Mitarbeitenden die erwünschte Leistung auch tatsächlich erbringen. Zur Lösung dieses alten Problems sind schon viele Systeme erdacht und entwickelt worden. Tendenziell lässt sich über die Zeit dabei eine Verschiebung von direkter Aufsicht durch den Vorgesetzten hin zu vermehrter Selbstkontrolle beobachten: Die Mitarbeitenden erhalten Leistungsvorgaben. Wie sie diese Ziele aber erreichen, das liegt in ihrer eigenen Verantwortung und Kompetenz. Solche Formen der Selbststeuerung eröffnen den Einzelnen zwar tendenziell mehr Autonomie, sie sind aber auch anspruchsvoll und voraussetzungsreich in der Konzeption und im Einsatz. Nichtsdestotrotz wenden immer mehr Unternehmen solche Instrumente wie die persönliche Zielvereinbarung und die damit verknüpfte Mitarbeiterbeurteilung an. Und oft sind die Ergebnisse der Prozeduren gekoppelt mit einem Leistungsanteil beim Lohn, dem so genannten Bonus. Das alles wirft in der Praxis vielfältige Fragen auf: Wie lässt sich systematisch definieren und messen, was überhaupt Leistung ist, wie lässt sich die als

gut beurteilte Leistung gerecht belohnen und was soll man bei der Feststellung von ungenügender Leistung unternehmen? Diese Aspekte haben wir in der Personalführungspraxis in drei ausgewählten Unternehmen verfolgt, die wir hier mit den Alias-Namen *Galactica*, *Universum* und *Pecunia* bezeichnen.² Dabei haben wir ein besonderes Auge auf die Problematik von ungenügender Leistung gerichtet, weil sie die Scharnierstelle zwischen Integration in die Organisation und Ausschluss aus derselben bilden kann. Zudem werden Integration und Ausschluss so auch nicht auf Merkmale von Mitarbeitenden reduziert, sondern vielmehr als Prozesse verstanden, die sich vom «Zentrum» der Beschäftigungs- und Leistungsgesellschaft, der bezahlten Lohnarbeit, bis hin zum «Rand» der Arbeitslosigkeit erstrecken.

***Galactica*: «We are a high performing company»**

Im multinationalen Konzern *Galactica* ist Leistung ein allgegenwärtiges Thema. Die Firma sieht sich in einem «war for talent» stehend und verfolgt gegenüber der Konkurrenz einen aggressiven Expansionskurs. Zu den «top five» der Welt gehörend in der eigenen Branche will das Unternehmen «best in class» sein, es erwartet von seinen Mitarbeitenden entsprechend «excellence» und versucht dies mit einem ausgeklügelten «performance management» zu steuern.³ Alle Mitarbeitenden mit Ausnahme der Konzernspitze werden in Bezug auf Verhaltens- und Leistungsziele auf einer dreistufigen Skala in den zwei Dimensionen «performance» (Leistung, Ergebnis) und «behavior» (Handeln, Verhalten) beurteilt. Daraus resultiert eine zwei Mal jährlich dokumentierte Bewertung in einer 9er-Matrix zwischen 1/1 («low performer», Personen, die ihre Ziele weder leistungs- noch verhaltensmässig erreicht haben) und 3/3 («high performer», Personen, welche die Ziele leistungs- und verhaltensmässig übertroffen haben). Für alle gilt dabei immer die Vorgabe: «Raise the bar!» – das heisst, die Leistung jeder einzelnen Person und damit der Firma insgesamt will und muss kontinuierlich gesteigert werden. Was dieses Jahr noch genügt, ist nächstes Jahr schon zu wenig, um eine gleich gute Bewertung zu erhalten. Die individuelle Leistung als Ergebnis dieser Beurteilung hat, zusammen mit dem Geschäftserfolg des gesamten Konzerns, auch einen Einfluss auf die jährliche Bonuszahlung. Diese steht allen Mitarbeitenden in der Höhe nach Hierarchie gestaffelt zu und geht nicht nur an das Management. Die so bewirkte Dynamik und die damit einhergehende Wettbewerbsorientierung der *Galactica* gegen innen und aussen, ist attraktiv für die «high performer». Ihnen eröffnen sich so bestens bezahlte Weiterbildungs- und Karrierechancen rund um den Globus. Aber diese Chancen können immer nur einen vergleichsweise kleinen Teil der Belegschaft betreffen, denn die zweidimensional dokumentierten Vorgaben im als «drive pro-

cess» bezeichneten Beurteilungsverfahren sind anspruchsvoll und schwierig zu erreichen. Und die Zahl der sehr guten Mitarbeitenden wird vom System mittels vorgegebener statistischer Verteilungen begrenzt. Die grosse Mehrheit der Arbeitskräfte gehört zum guten Durchschnitt, was funktional ja auch Sinn macht. Das Normale, das Gewöhnliche und das damit wenig Spektakuläre gehören auch hier eher zum Firmenalltag als die hoch belohnbare Spitzenleistung. Die durchschnittlich bewerteten Mitarbeitenden erleben so den Imperativ der permanenten Selbstverbesserung und die Fokussierung auf «excellence» so auch eher als eine systematische und wiederkehrende Missachtung ihres Beitrags zum Firmenerfolg denn als eine persönliche Förderung. Mit den Worten eines Mitarbeiters: «Ich habe zwar keine schlechte Bewertung, aber jedes Mal, wenn ich beim Chef damit zum Büro rausgehe, komme ich mir vor wie ein Idiot.» Dies gilt erst recht und in verstärktem Mass für die «low performer». Sie müssen gegen die vom Personalbeurteilungssystem verhängte Stigmatisierung mit zukünftig besserer Leistung, einem reduzierten Bonus und einem hoffentlich nur vorübergehend beschädigten Selbstwertgefühl ankämpfen. Dazu bietet die Firma auch durchaus Hand. Denn trotz ihrer Fixierung auf Leistung betreibt die *Galactica* keine unmenschliche «Hire and fire»-Politik. Im Gegenteil: Für leistungsschwache Mitarbeitende unterhalb der Managementstufen bieten die formal definierten Prozesse des «Drive»-Instrumentariums gar einen Schutz gegen schnelle Entlassung. Und es wird in Abhängigkeit der festgestellten Sachverhalte je nach Fall ein grosser bis sehr grosser Aufwand betrieben, um die Betroffenen zu «entwickeln» und im Unternehmen zu halten. Zudem wird auch nicht nur auf der individuellen Ebene bei den einzelnen Mitarbeitenden interveniert, sondern es finden sich gezielt eingesetzte Diagnoseverfahren zum Führungsverhalten von Vorgesetzten und daran anschliessende Teamentwicklungsprozesse mit professioneller Moderation und Betreuung. Dies für den Fall, dass unerwünschte Ergebnisse im Sinne der «low performance» weniger als die Folge von einzelnen Personen zurechenbaren Handlungen erscheinen, als vielmehr zum Beispiel im Ungenügen der Führung begründet oder gar in organisationskulturellen Problemlagen vermutet werden.

***Universum*: «Wir brauchen nicht nur Häuptlinge,
wir brauchen auch gute Indianer»**

Auch bei *Universum* ist Leistung natürlich ein Thema, allerdings nicht so dominant wie bei *Galactica*. Zwei Unterschiede fallen sofort auf: Zum einen steht Leistung nicht im Kontext aggressiver Expansion, sondern sie wird in Verbindung gebracht mit Rationalisierungs- und Kostensenkungsmassnahmen als Mittel zur Behauptung gegen die durch die

Markttöffnung verschärfte Konkurrenz im Detailhandel. Zum anderen heisst es hier: «Jede Leistung hat einen Wert.» Auch *Universum* arbeitet mit Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen entlang einer fünfstufigen Skala. Allerdings hängt die Beurteilung nicht an der Erreichung der individuellen Ziele. Sie bezieht sich vielmehr auf acht vorgegebene, unterschiedlich gewichtete Kriterien, die sowohl die quantifizierbare Leistung (z. B. «quantitatives Ergebnis») wie auch das Verhalten (z. B. «Kundenorientierung») umfassen. Der mittlere Wert «C» wird ausdrücklich als genügende und damit wertvolle Leistung anerkannt, und die Messlatte wird nicht automatisch jährlich höher gehängt. Der Leistungsanteil hat zwar einen geringen Einfluss auf die Lohnhöhe, aber Bonuszahlungen werden explizit abgelehnt, auch für die Manager. Die Kopplung von Leistungsbeurteilung und Lohn zielt hier vielmehr auf «Lohngerechtigkeit». Trotzdem spricht auch bei *Universum* jede und jeder vom zunehmenden Leistungsdruck. «Sie wollen einfach, dass man immer schneller ist», meint eine Mitarbeiterin. Mit weniger Leuten gleich viel oder mehr leisten, heisst hier die Devise. Diejenigen, die hier nicht mithalten können, werden tendenziell schneller entlassen als die «low performer» bei der *Galactica*. Einen wichtigen Grund für diese Differenz vermuten wir in der qualifikatorischen Zusammensetzung der Belegschaften: Bei *Universum* arbeiten viele Mitarbeitende in Funktionen, für die es geringe oder keine beruflichen Qualifikationen braucht. Hier gibt es bei ungenügender Leistung demzufolge auch wenig zu «entwickeln». Wenn eine Kassiererin Fehlbeträge hat, dann kann man sie ermahnen, sich besser zu konzentrieren, aber sonst bleibt nicht viel tun übrig. Und natürlich sind Mitarbeitende in diesen Funktionen leichter und billiger ersetzbar als die vergleichsweise hoch bezahlten und qualifizierten Spezialisten des multinationalen Konzerns, der zudem viele einfachere Aufgaben (z. B. Bewachung, Verpflegung und Lagerhaltung) an andere Firmen ausgelagert hat.

***Pecunia*: «Wir sind eine wahnsinnig harmoniebedürftige Bank»**

Leistung steht bei *Pecunia* im Kontext der Organisationsentwicklung nach dem Vorbild der international tätigen Branchenleader. Die Bank ist zwar wirtschaftlich sehr erfolgreich, aber erst seit relativ kurzer Zeit daran, sich vom Selbstbild der «klassischen Hypothekar- und Sparbank» zu verabschieden und neue Geschäftszweige zu entwickeln. Das erfordert auch einen Wandel der Unternehmenskultur: «Diese Unternehmung liegt in dieser Hinsicht noch einige Jahre hinter den Besten der Branche zurück», vermutete einer unserer Informanten. Dass Leistung aber in Zukunft auch hier eine grössere Rolle spielen soll, wird mit der wirtschaftlichen Notwendigkeit zur Expansion und den damit einhergehenden Modernisierungszwängen begründet. Auch *Pecunia* führt ei-

nen formalen Prozess der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung mit ihren Mitarbeitenden durch und verwendet dazu eine vierstufige Skala. Die Anzahl und die Höhe der einzelnen Ziele werden nicht von Jahr zu Jahr gesteigert, sondern sie verharren auf demselben Niveau. Änderungen in der Zielvereinbarung finden nur dann statt, wenn sich auch das Jobprofil ändert, wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin befördert wird. Die Leistungsbeurteilung wird bei *Pecunia* von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten vor allem als eine durch die Personalabteilung bedingte Pflichtübung aufgefasst, die nach allgemeiner Selbsteinschätzung in vielen Fällen zu «Gefälligkeitsbeurteilungen» führt. Dennoch sind Lohnerhöhungen und Bonuszahlungen direkt mit der Leistungsbeurteilung gekoppelt. Der leistungsabhängige Lohnanteil liegt zwar markant tiefer als bei *Galactica*, aber auch deutlich höher als bei *Universum*; im Branchenvergleich sind die Löhne tiefer als bei der Konkurrenz. Ungenügende Leistungen von Mitarbeitenden haben hier eher finanzielle Konsequenzen, als dass ihnen mit systematisch verfügbaren Entwicklungsmassnahmen begegnet würde. Ein Kündigungsgrund scheint ungenügende Leistung allein selten zu sein. Dies selbst dann nicht, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter über mehrere Jahre keine genügende Beurteilung erhält. Kündigungen erfolgen primär bei Verletzungen von Verhaltensregeln. So meinte ein Personalleiter bei *Pecunia*: «Bei uns muss man auch mit einer schlechten Qualifikation schon krass ausfällig werden, damit es zu einer Entlassung kommt.»

Leistung und Ausschluss

Was geschieht, wenn Mitarbeitende die erwarteten Leistungen nicht erbringen? Manchmal einfach gar nichts: Schlechte Leistung kann auch übersehen, bewusst ignoriert oder toleriert werden, wenn die immateriellen und materiellen «Kosten» der Folgemaassnahmen zu hoch erscheinen. Dies zum Beispiel dann, wenn das Versagen der Untergebenen auf die Vorgesetzten zurückfallen könnte, oder weil die Mitarbeiterin über gewisse, als unersetzlich eingeschätzte Kenntnisse verfügt. In aller Regel setzt aber die Feststellung ungenügender Leistung in den drei Unternehmen formal definierte Prozesse in Gang, in die – je nach Fall – Vorgesetzte, das Human Resources Management, die Sozialberatung, der ärztliche Dienst sowie weitere interne und externe Instanzen involviert sein können. Solche Massnahmen umfassen ein breites Spektrum zwischen Integration – die Mitarbeiterin kann eine Stelle im Unternehmen behalten – und Ausschluss – der Mitarbeiter verlässt die Firma. Diese Interventionspalette kann man grob drei nicht ganz trennscharfen Dimensionen zuordnen, auf die abgezielt wird: die Veränderung der «leistungs-schwachen» Person, die Veränderung des Umfelds

und die Zuweisung eines neuen Status. Wir haben diese Zusammenhänge in die Vorstellung eines Kontinuums mit Integration und Ausschluss als Eckpunkte gefasst, in dem sich die beurteilten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen und bewegt werden. Je nach Diagnose, Intervention und Reaktion des Umfelds, das heisst je nach Zusammenwirken dieser drei Faktoren, kommt es zu einer eher integrativen oder eher ausschliessenden Bewegung der betroffenen Person. Wo die Interventionen ansetzen, hängt von der Diagnose und der Prognose ab: Wie wird die ungenügende Leistung erklärt und was ist von der Person in Zukunft zu erwarten? Kann die Mitarbeiterin es nicht besser, weil ihr bestimmte Kenntnisse fehlen, weil sie krank ist, weil sie nicht ins Team passt, oder will sie sich nicht anstrengen? Nur wenn die Verantwortung nicht einseitig dem Mitarbeiter zugewiesen werden kann, wenn also beispielsweise auch eine Teamdynamik unter die Lupe genommen wird, werden auch Veränderungen des Umfelds in Betracht gezogen. Integrierende Massnahmen implizieren, dass das sie initiiierende Unternehmen noch eine positive Veränderung erwartet und deshalb zu Investitionen bereit ist. Ist das nicht mehr der Fall, kommt es zum mehr oder weniger einvernehmlichen Ausschluss der betroffenen Person. Welche «Lösungen» praktiziert werden, hat nicht nur mit der in solche Fällen oft beschworenen Unternehmenskultur zu tun, sondern hängt wesentlich auch von der Struktur der Belegschaft und von institutionellen Rahmenbedingungen ab: Wie leicht sind die Mitarbeitenden zu ersetzen, können sie sich eine Frühpensionierung leisten oder welchen Einfluss haben Personalvertretungen oder Gewerkschaften?

Wenn Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten bewertet werden, geht es aber nicht nur um ihre Arbeitskraft. Zur Disposition steht vielmehr immer auch die ganze Person. Für eine solche Beurteilung und erst recht für die Konsequenzen dieser Bewertung ist das Verhalten entscheidender als die reine Leistung, so weit sich diese zwei Aspekte überhaupt trennen lassen. Deshalb und weil das Instrument der individuellen Leistungsbeurteilung die Mitarbeitenden dazu zwingt, Leistung nicht nur zu erbringen, sondern sie vor allem auch effektiv zu «verkaufen», sind soziale und interaktive Kompetenzen eminent wichtige Ressourcen für das erfolgreiche Bestehen solcher Beurteilungen. Man muss sich inszenieren können, das heisst die eigene Arbeit als besondere oder besonders gut erledigte beschreiben und die daraus persönlich zurechenbare Leistung hervorheben. Denn auch wenn die Messinstrumente formal überzeugend daherkommen und mit grossem Aufwand ein- und durchgeführt werden, so sind sie dennoch nie eindeutig: In allen drei Unternehmen haben wir weit auseinander gehende Interpretationen und Handhabungen des je geltenden Instrumentariums gefunden. Je komplexer das System ausgestaltet ist, desto eher findet man einen He-

bel, um bei Bedarf «ungenügende» Leistung zu konstatieren oder umgekehrt zu relativieren. Ein individuelles Mitarbeiterbewertungssystem stellt so immer auch eine Gelegenheitsstruktur für mikropolitische Machtspiele dar und ist keinesfalls einfach ein neutrales Instrument.

Wir haben keine statistischen Daten erhoben, schliessen aus unserer Studie aber dennoch, dass individuelle Entlassungen aus Leistungsgründen eher seltene Ereignisse sein dürften. Die Leistungsbeurteilungssysteme entfalten ihre Wirkung in der Arbeitswelt eher indirekt, indem sie den Begriff der Leistung verändern und den wirtschaftlichen Strukturwandel legitimieren. Dazu wird Leistung individualisiert: Ziele und Ergebnisse werden der einzelnen Arbeitskraft abgefordert und zugerechnet. So geht aber tendenziell vergessen, dass Erfolg und Misserfolg der Individuen immer auch von ihrer Einbettung in ein soziales Gefüge der Organisation und damit von vielen anderen Faktoren als von der einzelnen Person selbst abhängen. In zahlreichen Funktionen auf mittleren und tiefen Hierarchiestufen ist zudem die Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Zielvorgaben weit gehend eine Fiktion. Die Arbeit hat einen hohen Routineanteil und die Arbeitskräfte haben faktisch zu wenig Handlungsspielräume oder Entscheidungskompetenzen, um ihre Leistung im Sinn der in allen Instrumenten gefundenen Ergebnisdimension auch beeinflussen zu können. Für sie bringt die individualisierte Leistungssteuerung durch die Mitarbeiterbeurteilungssysteme vor allem die zusätzliche Anforderung des Selbstmarketing mit sich.

In allen drei Unternehmen wurde ausserdem über zunehmenden Leistungsdruck berichtet. Es wird entweder quantitativ mehr verlangt oder die Anforderungsprofile verändern sich. Und in manchen Fällen ändern sich die beiden Parameter gleichzeitig. Mehrfach wurde das auch auf den Punkt gebracht, wonach es immer weniger einfache Jobs gebe. Gewisse Kategorien von Arbeitskräften werden damit längerfristig aus dem Arbeitsmarkt verdrängt. Es findet mithilfe des Leistungsmanagements insgesamt ein schleichender Strukturwandel statt, der aber als solcher kaum mehr sichtbar wird. Vielmehr erscheint individuelles Versagen als Ursache: Die Leistung einer Person wird ungenügend und diese dann letztlich nicht mehr beschäftigungsfähig. Demnach werden Folgen eines wirtschaftlichen Strukturwandels als Verschulden oder Versagen von einzelnen Personen ausgewiesen, und die soziale Dimension der Gestaltung von Arbeitsplätzen gerät aus dem Blickfeld.

Der Zwang zur Verdinglichung des Selbst

In unseren Fallstudien zum Umgang mit dem Leistungsbegriff hat sich gezeigt, dass in der Praxis die Leistung der Mitarbeitenden ein nicht einfach zu fassendes Konstrukt ist. Wer denkt, mit Leistung werde aus-

schliesslich die wie auch immer operationalisierte Ergebnisdimension von Arbeit gefasst (z. B. ein Marktergebnis, das Erreichen einer Messgrösse), der greift eindeutig zu kurz.⁴ Auch wenn für die Definition der Leistung zum Teil ausgefeilte Instrumente der Mitarbeiterbeurteilung eingesetzt werden, so besteht zum Abrechnungszeitpunkt immer noch ein Aushandlungsbedarf über die zu objektivierenden Befunde und die daraus abzuleitenden Massnahmen. Leistung in den Unternehmen wird deshalb immer auch an eine soziale Verhaltensdimension gekoppelt, und durch sie werden in erster Linie Konformitätsansprüche durch die vor Ort Mächtigen transportiert. Dabei gilt: Je tiefer das erforderliche Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden ist, umso mehr spielen traditionelle Werte, wie beispielsweise Gehorsam, Fügsamkeit, Sauberkeit und Pünktlichkeit, eine Rolle und fliessen in das Leistungskonzept ein. Und auch das Etikett der ungenügenden Leistung lässt sich in diesen Sphären einfacher zuordnen als bei den Erfordernissen von hoch qualifizierter Spezialistenarbeit.

Gemeinsam ist zudem allen Verfahren, dass immer mehr Beschäftigte unter jenes Diktat geraten, was in den Analysen zum Zeitgeist als die Subjektivierungsform des unternehmerischen Selbst beschrieben wird (Bröckling et al. 2000). Damit ist gemeint, dass ökonomisch begründete Interpretationsformen es den Einzelnen in der Arbeitswelt auferlegen, sich im Hinblick auf erwünschtes Verhalten so zu verhalten, wie es dem Modell einer wirtschaftlichen Transaktion entspricht: Jede und jeder muss sich selbst als ein Gut verstehen, was es möglichst vorteilhaft zu tauschen gilt. Voraussetzung dafür sind ein nicht erlahmender Verbesserungswille, eine grosse Anpassungsbereitschaft an die Ansprüche des Unternehmens und die Bereitschaft und Fähigkeit zum wirksamen Selbstmarketing. Insgesamt müssen sich die Angestellten so einer sozialen Ordnung unterziehen, in der die Arbeit zur konstanten Bewährungsprobe mit der stets drohenden Gefahr des Ausschlusses gerinnt. In dieser Hinsicht übersetzten solche Technologien des Human Resources Managements den «neuen Geist des Kapitalismus» (Boltanski und Chiappello 2003) als Zwang zur Verdinglichung des Selbst beinahe nahtlos in die Organisationen hinein. Dieses Gleichförmigmachen der Arbeitskräfte durch eine systematisch erzwungene Selbstdisziplinierung vor dem Auge der immer nur im Kontext zu verstehenden Leistungskonstruktion und -bewertung erachten wir als eine Tiefenstruktur, die allen untersuchten Verfahren eigen ist. Oder anders formuliert, wer von Leistung spricht, adressiert nolens-volens immer auch Disziplinierung und Ausgrenzung.

Résumé

La performance est dans notre société un principe d'organisation essentiel: qui est performant doit être récompensé. La structure des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) des grandes entreprises suit tout particulièrement cette logique car ces systèmes définissent le concept de performance au sein d'une entreprise et le rendent utilisable dans la pratique quotidienne de direction du personnel. Dans le cadre de notre étude ethnographique dans trois grandes entreprises (un groupe multinational, une entreprise de vente au détail et une banque), nous avons étudié la construction sociale de la performance. Il est apparu que la performance – même avec l'aide de systèmes élaborés de GRH – n'est presque jamais un simple fait, mais découle toujours d'un processus de négociation influencé par le comportement perçu et les résultats prédéfinis. Dans le cas de performances insuffisantes, le collaborateur ou la collaboratrice se déplace entre les pôles que sont l'intégration et l'exclusion. Les mesures prises peuvent avoir pour but une modification des compétences de la personne, une modification de l'environnement ou l'attribution d'un nouveau statut. La direction du mouvement s'établit en fonction du diagnostic et du pronostic. D'après nos observations, les licenciements uniquement pour performances insuffisantes semblent être rares. Mais les systèmes d'évaluation des performances ont un effet structurel: les exigences croissantes vis-à-vis du personnel se manifestent sous forme de défis insurmontables individuellement, de sorte que le potentiel d'exclusion des organisations qui en découle passe inaperçu. Dans l'ensemble, les systèmes de GRH étudiés ont un effet de chosification des personnes qui y sont soumises, conformément au modèle du moi entrepreneurial orienté vers l'économie.

Anmerkungen

- 1 Die hier beschriebene Untersuchung ist eine Teilstudie des Projekts «Die Durchsetzung des unternehmerischen Selbst. Integration und Ausschluss in Wirtschaft und Sozialstaat», das von Eva Nadai, Christoph Maeder und Matthias Hofer durchgeführt wurde. Vergleiche für die Teilstudie zum Sozialstaat den Beitrag von Eva Nadai in diesem Band. Die hier beschriebene Studie ist ein Anschlussprojekt einer Untersuchung der Praxis in der Sozialhilfe im Rahmen des NFP 45 «Probleme des Sozialstaats» und unter dem Titel «Organisierte Armut. Sozialhilfe in wissenssoziologischer Perspektive» 2004 im Universitätsverlag Konstanz erschienen.
- 2 Aus Platzgründen wird hier auf die Darlegung der verwendeten Forschungsmethoden verzichtet. Ausführlich dazu: Nadai und Maeder 2005.
- 3 Dass die Begriffe zum Leistungsmanagement in dieser Firma alle in englischer Sprache geführt werden – auch in der Schweiz – hat damit zu tun, dass *Galactica* die Instrumente von einer amerikanischen Business-School bezieht und dort auch ihre Manager ausbilden lässt. Diese Anglizisierung der Betriebsführung verläuft nicht immer ohne Schwierigkeiten. Insbesondere dann, wenn lokale Arbeitstraditionen, wie zum Beispiel der Schweizerische Arbeitsfriede oder die

Lehrlingsausbildung, in den Aufmerksamkeits- und Bearbeitungshorizont solcher Regeln gelangen. Genauere Ausführungen dazu finden sich in unserem Text «Sonderfall und Sonderwissen. Die Durchsetzung amerikanischer Managementmodelle in der Schweizer Arbeitswelt» (Maeder und Nadai 2007, 251-262).

- 4 Zur theoretischen Auslegeordnung dazu sei verwiesen auf Neckel et al. (2004), wo die prinzipiellen Dimensionen dessen, was in der Arbeitswelt als Leistung gelten kann, dargestellt sind.

Literatur

- Bröckling, Ulrich, Krasmann, Susanne und Lemke, Thomas (Hrsg.) (2000). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2003). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz
- Maeder, Christoph und Nadai, Eva (2007). Sonderfall und Sonderwissen: Die Durchsetzung amerikanischer Managementmodelle in der Schweizer Arbeitswelt. In: Eberle, Thomas S. und Imhof, Kurt (Hrsg.), Die Schweiz, ein Sonderfall? Zürich: Seismo Verlag, 251-261.
- Nadai, Eva und Maeder, Christoph (2005). Fuzzy Fields. Multisited Ethnography in Sociological Research, Forum Qualitative Sozialforschung, 6/3, online journal (24 paragraphs).
- Neckel, Sighard, Dröge, Kai und Irene Somm (2004). Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde. In: Berger, Peter A. und Schmidt, V. H. (Hrsg.), Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 137-164.