

Zugehörigkeit neu denken. Herausforderungen der Arbeitswelt von heute und morgen

Joanna Pfaff-Czarnecka

Zusammenfassung

Die Arbeitswelt ist in Bewegung begriffen. Die neuen Arbeitsformen fordern die etablierten Formen betrieblicher Kooperation heraus. Omnipräsent sind Klagen über den Verlust von Zugehörigkeit, der mit der Flexibilisierung, mit neuen Organisationsformen und mit räumlicher Mobilität zusammenhängt. Zunehmend werden aber auch kritische Debatten über den Stellenwert der Identität und Zusammengehörigkeit in den Teams geführt, die eine Idealisierung überkommener Muster in Frage stellen. Dieser Beitrag greift diese Positionen auf und plädiert dafür, die Konzepte der Identität und der Zugehörigkeit eingehend zu betrachten, um einerseits ihre Potenziale, aber auch deren Begrenzungen wahrzunehmen. Die Herausforderungen der Zusammengehörigkeit in der Arbeitswelt kommen zur Sprache, um die Potenziale des Wandels in unserem Verständnis von Zugehörigkeit zu thematisieren. Denn die Veränderungen in der Arbeitswelt eröffnen Möglichkeiten, um die Beziehungen in Teams neu zu ordnen. Es bieten sich wichtige Chancen, die Zugehörigkeit neu zu denken.

1.1 Einleitung

Das Nachdenken über die Zugehörigkeit in der heutigen Arbeitswelt beginnt mit einem scheinbaren Paradox. Kaum wurde dieses Konzept vor wenigen Jahren in der Forschung und Praxis als bedeutsam wahrgenommen, wird, sogleich überall, der Verlust der Zugehörigkeit beklagt. Wie bei vielen anderen guten Dingen des Lebens wird der Wert der Zugehörigkeit

J. Pfaff-Czarnecka (✉)
Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland
e-mail: joanna.pfaff@uni-bielefeld.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

O. Geramias, S. Huttmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt*,
uniscoppe. Publikationen der SGO Stiftung, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6_1

erst dann erkannt, wenn sie verloren zu gehen droht. Dynamische Veränderungen konfrontieren die heutige Arbeitswelt mit der Gefahr eines Verlustes von Verbindlichkeit, Engagement und Commitment (Allen und Meyer 1990; Maier und Woschée 2010), all dem was Zugehörigkeit ausmacht und was als wichtige Ressource der Betriebe gilt. Der Verlust der Zugehörigkeit kann unwiederbringlich sein. Doch es handelt sich dabei nicht um eine feste Bezugsgröße: Was als Zugehörigkeit verstanden und gebraucht wird, kann sich, je nach Kontext und mit der Zeit, verändern. Der Verlust traditioneller Formen von Zugehörigkeit kann – vorausgesetzt den Willen und eine Anstrengung der beteiligten Akteure – durch neue Formen von Verbindlichkeit, Identifikation und Gemeinschaftssinn wettgemacht werden. Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Formen der Zu- und Zusammengehörigkeit heute wichtig sind und in Betrieben aufrechterhalten und gefördert werden müssen.

Die Herausforderungen der Zugehörigkeit sind ein immer wiederkehrendes Motiv der Moderne – seit über 100 Jahren. Schon Friedrich Nietzsche beschrieb den modernen Zustand der Heimatlosigkeit zugleich als Verlust und als Erweiterung des intellektuellen Sinnhorizonts; Martin Heidegger sah Heimatlosigkeit als das Schicksal der Welt an (Nietzsche 1883; Heidegger 1983). Die moderne Reflexion musste immer wieder auf Entgrenzungen, Verschiebungen und Verunsicherungen in Anbetracht des Wandels und der zunehmenden Verflechtungen reagieren. Migration, Vertreibung, Flucht und Exil, gesellschaftliche „Entbettung“ (Giddens 1991), nationalistische Exklusionen, aber auch die Expansion der Weltgesellschaft und die darauf bezogene Reflexion ließen seit Ende des 19. Jahrhunderts die miteinander verwandten Begriffe „Heim“, „Heimat“ und „Zugehörigkeit“ zunehmend problematischer werden. Doch sie wurden dadurch nicht weniger wichtig. Die gegenwärtige Hochkonjunktur des Strebens nach Zugehörigkeit hängt mit ihrer Brisanz zusammen: Das einfachste der Welt, nämlich die Verortung im vertrauten sozialen Gefüge, das Sein und Wirken im geschützten sozialen Raum eines nicht hinterfragbaren Wir, hat seine Selbstverständlichkeit verloren (vgl. Pfaff-Czamecka 2012).

In der Arbeitswelt der heutigen Betriebe lassen sich viele Veränderungen ausmachen, die sie wegen des drohenden Verlusts von Zugehörigkeit vor *harte* Probleme stellen. Transnationale Konzerne (und auch kleinere Betriebe) operieren heute gleichzeitig an vielen Orten der Welt, was eine räumliche Dehnung der Beziehungen der darin Beschäftigten und neue Arbeitsbedingungen zur Folge hat. Immer mehr Verträge zeichnen sich durch eine Kurzfristigkeit aus, die Verbindlichkeiten aushebelt. Wo sich Kooperation netzwerkförmig und/oder projektförmig gestaltet, kann es zunehmend schwierig werden, kollektives Wir-Gefühl, Team-Fähigkeit sowie konfiguratives Denken und Handeln aufrecht zu erhalten. So sind Betriebe zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie sie das Commitment – das heißt Verpflichtung, Engagement, Einsatz – der darin arbeitenden Menschen fördern können. Vielfach wird die Befürchtung geäußert, dass deren abnehmende emotionale Bindung an den Betrieb – ein zentraler Aspekt der Zugehörigkeit – weitreichende Verluste generiert (Tietel 2015).

Dieser Beitrag will es bei der Konstatierung des Verlusts der Zugehörigkeit nicht bewenden lassen. Zum einen muss deutlich werden, wie eng Zugehörigkeit und die Möglichkeiten ihres Verlusts beinhalten. Zum anderen – und das ist die argumentative Richtung dieses Beitrags – müssen wir unser Verständnis der Zugehörigkeit überdenken.

Dass es in der heutigen späten Moderne (Beck 1986) in Bezug auf Zugehörigkeiten immer weniger Selbstverständlichkeiten gibt, weil klare Einbindungen und (Zu-)Ordnungen zumindest teilweise außer Kraft gesetzt wurden, mag vielen Menschen als beängstigend und als anstrengend erscheinen. Doch mit dem Verlust des selbstverständlichen „Belonging“ entstehen auch neue Möglichkeitsräume für Menschen, die sich heute weniger als ein Rädchen im großen Ganzen sehen wollen; sondern vermehrt an Beteiligung und an Anerkennung interessiert sind. Zudem wird Kreativität, auch in der individuellen Lebensgestaltung bedeutsam. Dabei stellt sich die Frage, wie Menschen in ihrer „biographischen Navigation“ unterschiedliche Zugehörigkeiten zu vereinbaren verstehen – insbesondere die beiden zentralen Konstellationen, die den größten Teil des Lebens ausmachen: die Arbeit und die Familie.

Um die sich wandelnden Facetten der Zugehörigkeit einfangen zu können, ist es wichtig, die zentralen Parameter des Begriffs einzuführen und diesen gegen den – heute etwas abgegriffenen – Begriff der „Identität“ zu kontrieren. Wichtige Themen der Zugehörigkeit lassen sich anhand von Konstellationen in der heutigen Arbeitswelt verdeutlichen. Die Herausforderungen und Chancen des betrieblichen Zusammenhalts, ebenso wie der „Konvivialität“ (vgl. Nowicka und Vertovec 2013), in globalen, oft inter-kulturellen Handlungszusammenhängen müssen vor dem Hintergrund einer „Demokratisierung des Alltags“ in den heutigen Gesellschaften, zumindest in der westlichen Hemisphäre, betrachtet werden. So schließt dieser Beitrag mit dem Fazit, dass wir die Zugehörigkeit heute neu, das heißt flexibler, kreativer und egalitärer denken müssen ... und können.

1.2 Was ist Zugehörigkeit?

Auf die einfachste Formel gebracht, müsste Zugehörigkeit als „Selbstverständlichkeit des Seins“ begriffen werden. Doch gerade diese Lesart ist heute nicht mehr möglich. Seit Zugehörigkeit in unser Bewusstsein gerückt ist, seit sie zu etwas wurde, was Menschen als wichtig, als etwas zu Verteidigendes erachten und dessen Verlust sie fürchten, verliert sich die Selbstverständlichkeit des Seins, die der Begriff eigentlich konnotiert. Denn im eigentlichen Sinn fühlen sich Menschen dazugehörig, wenn sie es gar nicht merken, so eingepreßt und prägend sind ihre Koordinaten.

Heute sind „Zugehören“, „Dazugehören“ und das „Zusammengehören“ alltagsweltliche Begriffe, welche die Geborgenheit und den hohen Stellenwert des Aufgehobenseins im sozialen Gefüge versinnbildlichen.¹ Gemäß Anthias (2006) bedeutet „Belonging“ das Teilen von Werten, Netzwerken und Praktiken. Hage (2002) betont, dass Zusammengehörigkeit das kombinierte Resultat von Vertrautheit, Sicherheit, Gemeinschaft und des Sinns für Möglichkeit sei. Zugehörigkeit ist somit eine emotionsgeladene soziale Verortung, die im Wechselspiel zwischen der Gemeinsamkeit, der Gegenseitigkeit und der materiellen

¹ Diese Auseinandersetzung mit dem Konzept der Zugehörigkeit findet sich ausgeführt bereits in meinen früheren Schriften, (vgl. Pfaff-Czamecka 2012, 2015).

und immateriellen Anbindungen zu sehen ist. Es handelt sich um eine zentrale und komplexe Dimension menschlicher Existenz: Sie wird in der Alltagswelt einfach gefühlt, wird aber oftmals verunsichert, herausgefordert und immer wieder leidenschaftlich verteidigt. Denn Zugehörigkeit kann auch soziale Grenzziehungen und Unterwerfung durch machtvollere soziale Codes hervorbringen.

Für das hier verwendete Verständnis der Gemeinsamkeit ist die Unterscheidung zwischen der Zugehörigkeit und der Zusammengehörigkeit bedeutsam. „Zugehörigkeit“ ist die Optik derer, die sich in Bezug auf ein Wir-Gefüge positionieren; „Zusammengehörigkeit“ bezieht sich auf das Binnenverhältnis dieses Gefüges. Diese Unterscheidung legt einen perspektivischen Wechsel nahe – weg von kollektivierenden Perspektiven voraus- oder weniger statische Kollektive als den Kern des gesellschaftlichen Gefüges voraussetzen. Es gilt zu unterscheiden zwischen kollektiven Akteuren, die nach dem Erhalt des gemeinsamen Status Quo trachten sowie den individuellen Bewegungen in Konfrontationen mit kollektiven Schließungen. Menschen sind in kollektive Konstellationen eingebunden, von wo aus sie sowohl fremde Intrusionen abwehren, aber auch das Ausschneiden der Mitglieder zu vereiteln versuchen. Individuen setzen sich immer wieder mit kollektiven Grenzen auseinander und stehen vor der Herausforderung, komunitäre mit individuellen Handlungslogiken in ein wechselseitiges Verhältnis setzen zu müssen. Dieses Spannungsverhältnis wird aus der Perspektive derer, die für den Zusammenhalt sorgen, d. h. für Kollektive, auch Firmen voraussetzungsreich. Letztere müssen etwa den Zusammenhalt der Belegschaft aufrechterhalten: bedacht neue Mitglieder aufnehmen und dem Ausschneiden geschätzter Mitarbeiter entgegenwirken. Die Einbindung in diese Konstellationen hängt mit den drei Dimensionen der Zugehörigkeit – Gemeinsamkeit, Gegenseitigkeit und materielle und immaterielle Bindungen – zusammen.

1.2.1 Gemeinsamkeit

Gemeinsamkeit ist die Wahrnehmung des Teilens – des gemeinsamen Schicksals, der kulturellen Formen (Sprache, Religion, Lebensstil, Arbeits- und Betriebskultur) und Werte. Für die Selbstverständlichkeit der Zu- und Zusammengehörigkeit sind zentral: die – oft impliziten – gemeinsamen Wissensvorräte, das Teilen von Erfahrungen und das Gefühl, sich mit anderen Menschen durch die Beteiligung an der gleichen Aufgabe oder durch gemeinsame Bande verbunden zu wissen. Zugleich wird Gemeinsamkeit oftmals durch einen kollektiven sozialen Grenzhorizont wahrgenommen, der zwischen Insidern und Outsiders unterscheidet, der inkludiert und exkludiert und so Zu- und Zusammengehörigkeit in ein Verhältnis setzt. Dabei ist die Differenzierung wichtig zwischen der – unausgesprochenen – Selbstverständlichkeit der gemeinsamen Praktiken einerseits, und der Wahrnehmung eines in sozialen Hierarchien verorteten Wir andererseits. Damit speist sich die Gemeinsamkeit aus Kategorisierungen, mentalen Checkpoints und Dispositionen sowie aus öffentlichen Repräsentationen. Die alltäglichen Unterscheidungen können allerdings soziale Grenzziehungen gegenüber Menschen reproduzieren, die sich um Zugehörigkeit bemühen.

Mit den sozialen Konfrontationen setzt die Reflexion über die Grenzen der Gemeinsamkeit ein, die Handlungsbedarf – Widerstand, Grenzziehung, aber auch Grenzüberschreitung – hervorrufen kann. Durch diese Praktiken nähert sich die Wahrnehmung der Gemeinsamkeit dem Begriff der kollektiven Identität an, die eines Außen bedarf, damit interne Einheit und Übereinstimmung („sameness“) entstehen können. Ohne eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der „kollektiven Identität“ lässt sich „Zugehörigkeit“ nicht fassen. Doch sie lässt sich keineswegs auf „Identität“ reduzieren. In ihrem viel beachteten Aufsatz „*Beyond Identity*“ formulieren Brubaker und Cooper (2000) zahlreiche kritische Einwände gegen den Identitätsbegriff. Sie argumentieren, dass Identität entweder zu viel heiße, wenn sie in einem starken, ausschließlichen Sinn verwendet werde, oder zu wenig heiße in ihrem schwachen Sinn, z. B. als flexible „Identifikation“, und letztlich wegen der schieren Unklarheit dieses Begriffs gar nichts mehr bedeute. Ferner zeigen sie überzeugend auf, dass der Identitätsbegriff nicht der Vielfalt dessen gerecht wird, was Menschen gemeinsam herstellen und als Gemeinsamkeit erleben.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet der prozessuale Zugehörigkeitsbegriff, oder präziser noch: der englische „Belonging“-Begriff, der das Wechselverhältnis von Zu- und Zusammengehörigkeit zum Ausdruck bringt. Dieses Konzept stellt nämlich kollektivierende Evidenzen in Frage und sieht kollektive Identität als bloß eine mögliche Form von Gemeinsamkeit an. „Identität“ ist ein kategorialer Begriff, während „Belonging“ Kategorisierung mit sozialer Relationalität kombiniert. „Identität“ tendiert zu einer dichotomen Wahrnehmung der sozialen Welt, während „Zugehörigkeit“ eher ihren situativen, flexiblen und multiplen Charakter zum Ausdruck kommen lässt. „Kollektive Identität“ hängt mit scharfen symbolischen Grenzziehungen zusammen: Politiken, die sich um kollektive Identitäten entfalten, betonen meist das Partikulare und wirken daher exkludierend. Politiken der Zusammengehörigkeit können hingegen danach streben, dass Grenzen durchlässig(er) oder erweitert und Inkorporationen neuer Mitglieder ermöglicht werden. So hängen Bestrebungen, neue Mitglieder zu inkludieren, mit dem Erschaffen eines neuen „gemeinsamen Nenners“ zusammen, der nicht auf kollektiver Identität fußt, sondern vielmehr auf gemeinsamen Interaktionen, zivilbürgerlichen Umgangsformen, Engagement und dem Anbahnen gegenseitiger Verpflichtungen. Solche Praktiken sind zwar umkämpft, doch sie sind sowohl in Zuwanderungskontexten möglich wie auch in den zunehmend heterogenen sozialen Welten der Betriebe. Gerade dieses Streben nach neuen Möglichkeiten und Formen des Zusammenlebens trägt zur Aktualität der Zugehörigkeit bei. Auf jeden Fall ist „Belonging“ ein kreativer Akt: sowohl im Pflegen und Nähren des Vorhandenen als auch im Erschaffen neuer Zugehörigkeiten.

1.2.2 Gegenseitigkeit

Das Einverständnis über die Regeln des Zusammenlebens bildet die Grundlage für die Muster der Reziprozität. Die zweite Dimension der Zugehörigkeit betrifft die Regeln für gegenseitige Leistungen und für das Aufrechnen gegenseitiger Verpflichtungen. Auch

hier ist das Verhältnis von Zu- zu Zusammengehörigkeit angesprochen. Loyalität und das gemeinsame Commitment der Mitglieder bauen auf den gegenseitigen Verhaltenserwartungen, die in der Bereitschaft resultieren, einander gegenüber Gaben und Dienste anzubieten und kollektive Güter zu schaffen. Diese sind für die Reproduktion von Zusammengehörigkeit unterschiedlicher Größenordnungen notwendig: Die Zusammengehörigkeit in einer Nation bedeutet die Teilhabe an gesellschaftlichen Wohlstand, politische und kulturelle Rechte – welche im Gegenzug bürgerliche Pflichten auferlegt. Familiäre Reziprozitätsmuster verlangen den Angehörigen Gehorsam, Loyalität und gegenseitigen Beistand ab. Auch Cliquen und Freundschaftszirkel rechnen gegenseitige Leistungen auf. Die Dazugehörigen können sich gegenseitig in ihren Handlungsspielräumen begrenzen und gefühlsmäßig unter Druck setzen. So verteilungsvoll das Wort „Verorung“ auch klingen mag: Die besagten Wissensvorräte sind Produkt einschneidender sozialer Praktiken auch innerhalb der Wir-Kollektive unter den Rahmenbedingungen von sehr ungleich verteilten Teilhabechancen – in denen sich der soziale Sinn und Habitus entfalten.

Das Aufgehobensein in der Gemeinschaft – dieser Umstand ist gerade für die Arbeitswelt sehr wichtig – geschieht meist um den Preis weitreichender Zugeständnisse. Menschen empfinden nicht nur ihre Exklusion, sondern immer wieder auch die Inklusion als einschränkend und als einengend. Inklusion der Mitglieder erscheint auf den ersten Blick als Privileg, doch kollektive Selbstbestimmung kann leicht die Unterordnung oder gar Unterwerfung der Mitglieder nach sich ziehen. Hierarchische Strukturen und kollektiver Zwang schränken individuelle Freiheit ein. Kollektive Rechte genießt man oft zum Preis kollektiver Pflichten, die innerhalb einer Gemeinschaft ungleich verteilt sein können. So unausgesprochen die Regeln auch sein mögen, die Zusammengehörigkeit fußt auf gegenseitiger Kontrolle und Erwartungen. Fast überall entstehen „Regimes der Zugehörigkeit“. Kollektiver Erwartungsdruck in Bezug auf Anwesenheit, Investition der eigenen Zeit, finanzielle Beiträge zum gemeinsamen Wohle. Auch das Versprechen der Bereitschaft zum künftigen Engagement sind allesamt der Preis des Gefühls der Sicherheit, das ein Wir-Gefüge bietet. Wenn sie Mitglieder als Trittbrettfahrer wahrnehmen, greifen Kollektive auf Sanktionen zurück, etwa durch Ausschluss oder durch Versagen von Unterstützung.

1.2.3 Bindungen an Objekte

Zugehörigkeit bedeutet nicht nur Bindungen an oder zu Menschen, sondern auch starken Bezug zu immateriellen und materiellen Objekten und Bande zur natürlichen Umwelt, in der wir leben. Die Welt der Objekte steht in einem komplexen Verhältnis zu uns Menschen. Es ist so, dass nicht nur die Objekte uns, sondern, dass auch wir den Dingen gehören. Diese lassen uns nicht los, sondern nehmen uns gefangen. So ist es auch denkbar, dass wir mit unseren materiellen Objekten zusammengehören. Die materielle Welt schafft Anhaftungen, gar Verbindlichkeiten; denken wir etwa an die bindende Kraft rechtlicher Verträge, die das Wohn- und das Landeigentum schützen. Zudem können solche traditionellen

Artefakte wie die Grabstätten der Ahnen ebenso wie die modernen Embleme einer Firma und ihrer Marke für Menschen eine emotionale Bedeutung besitzen und Identität stiften.

1.2.4 Leben in vielen Welten

Das Zusammenspiel von Gemeinsamkeit, Gegenseitigkeit und Anbindungen schafft Zu- und Zusammengehörigkeit in ihrem Wechselverhältnis. Alle drei Dimensionen haben eine starke Faktizität und werden in verschiedenen sozialen Kontexten sinnlich erfahren. Zugleich sind sie aus der Perspektive einzelner Personen stets multipel. Das gesellschaftliche Leben spielt sich heute in pluralen Konstellationen ab, die bewältigt werden müssen. Zu den Herausforderungen der heutigen Zeit gehört, dass die verschiedenen Zugehörigkeiten der Menschen der westlichen Hemisphäre sich weit weniger zu einem kohärenten Ganzen zusammenfügen lassen, als es unseren Vorfahren noch gelungen ist. Während Menschen in eine Vielfalt an Zugehörigkeiten – v. a. Familie, Betrieb/Berufswelt, Freundschaftszirkel, religiöse Gemeinschaft, Vereine – eingebunden sind, müssen sie eine persönliche Navigation zwischen unterschiedlichen Zugehörigkeiten bewerkstelligen. Dies macht das Abwägen von Optionen notwendig und konfrontiert alle mit den Schwierigkeiten einer Kombination verschiedener Räume ihrer Zugehörigkeit. Die Wahloptionen sind oftmals eingeschränkt, aber dennoch vorhanden. Wählen ist dann harte Arbeit, weil damit Lebensentscheidungen getroffen werden.

1.2.5 Multiple Zugehörigkeiten – Biographische Navigation

Dem von Calhoun (2003); Vieten (2006) vorgeschlagenen Ansatz der „multiplen Zugehörigkeit“ liegt die Einsicht zugrunde, dass Menschen im Verlauf ihres Lebens gleichzeitig und nacheinander in unterschiedlichen kollektiven Einbindungen leben und Grenzüberschreitungen vornehmen. Manche kollektive Einbindungen sind – in der Regel – angeboren (Familie), andere erworben (Berufsgruppe oder Sportverein). Manche sind zwingender (Familie, Religion) als andere (Hobby-Vereine). Manche Zugehörigkeiten sind leichter zu erlangen als andere (Stellenwechsel vs. religiöse Konversion oder Staatsbürgerschaft) und manche Mitgliedschaften sind leichter abzulegen als andere (Austritt aus einem Hobby-Verein vs. aus einer Sekte).

Es handelt sich um verschiedenartige Konstellationen: Mehrfachzugehörigkeiten entstehen in „Sowohl-als-auch“-Situationen, etwa dann, wenn man zwei Pässe besitzt. Soziale Welten differieren je nach Situationen, Kontexten oder Organisationstypen, also zwischen dem Elternhaus, der Schule/Klasse und dem Freizeitverein. Ferner sind Mehrfachzugehörigkeiten durch räumliche Dehnungen und Verschachtelungen gegeben. Menschen können sich zugleich einer Stadt (z. B. Istanbul und einem Land (der Türkei), zwei Städten (Istanbul und Hamburg) zugehörig fühlen, zugleich einem türkischen Dorf und einer (z. B. Kreuzberger) Nachbarschaft. Menschen finden ihre Zugehörigkeit in der Familie, doch

ihre Zeit und Engagement werden im erheblichen Masse vom Arbeitsort eingefordert, was sowohl die Angestellten als auch Betriebe vor die Herausforderung der Vereinbarkeit des Privatlebens mit dem Beruf stellt. Daraus ergeben sich unterschiedliche Horizonte der Zusammengehörigkeit: manche verdichten sich zu einem Erleben der Heimat; andere stellen Menschen vor erhebliche Zerreißproben.

Das Konzept der biographischen Navigation zwischen unterschiedlichen Zugehörigkeiten setzt die Privilegierung der Ego-Perspektive voraus. So kehrt das Konzept der biographischen Navigation (Vgl. Pfaff-Czarnecka 2013) die systemische Perspektive um, die solche Konzepte wie „kollektive Identität“ oder „Integration“ nahe legen. Im Vordergrund steht nicht die Frage, welche etwa auf den Betrieb bezogenen Integrationsleistungen erbracht werden sollen. Vielmehr geht es darum, wie Menschen ihren Weg in die Gesellschaft und in ihre Organisationen gestalten. Diese Umkehrung des Blicks heißt nicht, die soziale Kohäsion zu vernachlässigen, sondern vielmehr die zunehmend mobilen Personen als Handelnde zu sehen, die mit mehr oder weniger Geschick ihren Ort auf der Welt finden wollen, nach ihrer Verortung suchen.

„Biographische Navigation“ steht hier für den prozesshaften Charakter eines individuellen Lebensverlaufs, in dem spezifische Statuspassagen (Geburt, Einschulung, Bildungsabschluss, Eintritt ins Berufsleben) zwar vorgegeben sind, aber stets personen- und kontextspezifisch besonders verlaufen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Das Konzept der biographischen Navigation ist nicht einem methodologischen Individualismus verpflichtet. Personen sind in soziale Beziehungen eingebettet, in denen sich habituelle Dispositionen herausbilden. Doch es gibt Freiräume und Möglichkeiten, auf soziale Realitäten einzuwirken, sich in Verbindung zwischen sozialen Welt(en) einen Ort zu verschaffen und eine individuelle Geschichte für sich zu kreieren.

Die Verknüpfung verschiedener sozialer Räume, die wenig interpersonelle Kontinuität aufweisen und die nicht selbstverständlich zueinander passen, ist voraussetzungsreich, erfordert viel Eigeninitiative, Vernetzung, Unterstützung und viel Kreativität. Alle sozialen Welten haben ihre eigenen sozialen Codes und erfordern unterschiedliche Formen des Wissens, die sich besser oder schlechter miteinander kombinieren lassen. Um soziale Grenzen zu passieren, muss eine Person auf eine habituelle Disposition zurückgreifen können, die sie befähigt, sich in der neuen sozialen Welt zu bewegen. Gemäß Bourdieu (1972) handelt es sich dabei um ein ganzes Spektrum an Wissensvorräten und Eigenheiten. Dazu gehören Aufmerksamkeit, Auffassungsgabe, das Beherrschen sozialer Regeln von Nähe und Distanz, Alltagswissen, soziale Intelligenz und vieles mehr. Selbstvertrauen, das heißt die Überzeugung, dass man es unter neu vorgefundenen Rahmenbedingungen schaffen wird, gehört zu den wichtigen Dispositionen, die den Erfolgschancen ausmachen. Natürlich kann man scheitern. Im Scheitern schrumpft gemäß Calhoun (2003) der intuitive Sinn der Menschen dafür, was für sie möglich oder nicht möglich ist. Erfolge in sozialen Räumen können hingegen „experiences of individual empowerment“ bieten, die Wege in neue soziale Räume ebnet. Nichts macht so erfolgreich wie der Erfolg. Es schon einmal in einer neuen, fremden, schwierigen Welt geschafft zu haben, bietet eine wichtige Voraussetzung, um sich künftig mehr zu trauen.

Die Fähigkeit, unterschiedliches habituelles Wissen miteinander zu kombinieren, verschafft Menschen den Vorteil, sich in der Welt freier zu bewegen. Aus der individuellen Perspektive ist es auch frappant, dass neue soziale Welten Zugehörigkeit bieten können, nachdem man sich früher in den – vermeintlich – „eigenen Welten“ fremd gefühlt hat. Beim Eintritt in eine neue soziale Welt, etwa in die Welt der Arbeit, können Fertigkeiten gefragt sein, die in einem Menschen „schlummern“, ohne dass man es wusste. Ein aufmerksamer Schullehrer kann einem begabten Kind den Weg zur Bildung und Berufung ebnen. So kann Sport, das Studium oder eine beglückende soziale Rolle ein neues, vielleicht ein allererstes Zuhause bieten. Menschen erzählen immer wieder, dass das Berufsleben ihnen das Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt hat, nachdem die Kindheit und Jugend mit Erfahrungen der Entfremdung durchdrungen waren.

1.3 Herausforderungen der Zugehörigkeit in der heutigen Arbeitswelt

„Belonging“ kommt in der vorhandenen Literatur zu Betrieben und Organisationen nur selten vor.² Umfassend wurden allerdings verwandte Themen wie „Loyalität“ (Hirschman 1970), „Commitment“ (s.o.), „Identifikation“ und „emotionale Bindung“ (Tietel 2015) erörtert. Offensichtlich gibt es eine entscheidende Differenz zwischen diesen Begriffen und der „Zugehörigkeit“. Diese besteht darin – die bisherigen Ausführungen dürften das deutlich gemacht haben –, dass „Zugehörigkeit“ die Perspektive von Personen (darunter der arbeitenden Menschen) einnimmt, während die Konzepte „Commitment“, „Identifikation“ u. a. in erster Linie vom Bedarf der Betriebe ausgehen. Betriebe sind auf Loyalität und Commitment der Belegschaften dringend angewiesen. Vielen von ihnen scheint es hingegen gleichgültig, ob die Menschen, die darin arbeiten, sich zugehörig fühlen. Man muss allerdings fragen, ob in der heutigen Arbeitswelt Commitment ohne Zugehörigkeit noch denkbar ist.

So setzt die nachfolgende Argumentation an der Perspektive von Menschen an, die in Betrieben beschäftigt sind, und nicht an jener der Betriebe. Zentral ist die Idee, dass betriebliches Commitment sehr stark damit zusammenhängt, ob Menschen für ihre Arbeit Anerkennung finden, ob auf deren Bedürfnisse Rücksicht genommen wird und ob sie sich als sinnvoll beteiligt sehen. Die Erwartung der Anerkennung und Beteiligung ist das Resultat der fortschreitenden Demokratisierung, die nicht nur in der Politik, sondern ebenso im Alltag, auch im Arbeitsalltag Einzug gehalten hat. Auch wenn viele Betriebe an Hierarchien und Weisungsbefugnissen nicht rütteln wollen, müssen sie mit der zunehmenden „Demokratisierung des Alltags“ umgehen können. Diese schlägt sich nämlich im Wandel von Werten und Normen, in neuen Einstellungen, Präferenzen sowie in gesteigerten Erwartungen der arbeitenden Menschen nieder.

²Zu den Ausnahmen gehört das Heft „Zugehörigkeit“ der Zeitschrift Supervision (33. Jahrgang, 2, 2015).

Dieser Prozess hebelt hierarchische Strukturen nicht aus, lässt sie aber zum Gegenstand fortlaufender Reflexion werden: Der eigene Beitrag zum großen Ganzen wird heute anders bewertet, als es traditionell der Fall war. Hier kommt der Begriff der Zugehörigkeit ins Spiel, nämlich als Frage, in welchem Verhältnis arbeitende Menschen zu ihren Betrieben und darin zu ihren Teams stehen. Und wie lassen sich die multiplen Zugehörigkeiten mit und in der heutigen Arbeitswelt vereinbaren?

Das traditionelle Verständnis von „Belonging“ setzt die Geltung kommunikativer Werte voraus: kollektiver Zusammenhalt, z. B. in Organisationen, wird durch Hierarchien sowie durch eine Nicht hinterfragbarkeit der geltenden Werte und Normen verfestigt. Schon die Begriffe „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ deuten auf paternalistisch orientierte Grundlagen der betrieblichen Organisationen hin, die bis zum heutigen Tag Schatten auf die Arbeitswelt werfen.³ Sie nehmen Bezug auf eine hierarchische Anordnung der Arbeitsverhältnisse, die auf Verpflichtungen gegenüber den Betrieben fußt.⁴ Mit den neuen Entwicklungen in der Wirtschaftswelt haben sich die Verhältnisse in der Betriebs- und Arbeitswelt allerdings verändert.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt – und ihre Vielfalt – können hier nur gestreift werden. Die einschlägige Literatur hält teilweise dramatische Veränderungen fest, die eingespielte Konstellationen der Zugehörigkeit herausfordern. Diese hängen mit dem sich verschärfenden Wettbewerb und mit einem periodisch anwachsenden ökonomischen Druck zusammen. Zudem bringen Prozesse der Globalisierung und Transnationalisierung mit sich, dass betriebliche Organisation flexibler und räumlich „gedehnter“ ausfallen muss. Die Digitalisierung und neue Kommunikationsformen machen es möglich – und zugleich erforderlich –, dass der Virtualität und räumlicher Mobilität (die zumindest bisher noch nicht durch die Virtualität obsolet wurde) immer mehr Bedeutung zukommt. Das bringt Herausforderungen mit sich: Die Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und die räumlichen Entgrenzungen der Betriebe kommen mit der Erwartung an die Beschäftigten einher, selbst flexibler, schneller einsetzbar und mobiler zu werden – etwa um der zunehmenden Projektfähigkeit von Arbeitsabläufen zu genügen. Betriebliches Experimentieren mit neuen Arbeitsmodellen, interkulturelle Konfrontationen (z. B. bei Firmenübernahmen und Zusammenlegungen) sowie der Bedarf nach Innovation geht mit erhöhten Erwartungen an die Beschäftigten einher. Tietel (2015, S. 21) thematisiert eine „systematische Überlastung“ von Beschäftigten: Beschäftigte stünden in einem Schuldverhältnis, sich fortlaufend beweisen zu müssen. Viele von ihnen fühlen sich dabei zunehmend überfordert (vgl. z. B. Volk 2015). Solch – aus der Perspektive der Mitarbeitenden – zentrale Werte wie Sicherheitshorizonte des Beschäftigungsverhältnisses, Orientierung, Stabilität, Verbindlichkeit und Anerkennung drohen verloren zu gehen, zumindest teilweise, zumindest in einem

³ Gemäß Kothoff: „Gemeinschaftlichkeit im Betrieb galt in der Soziologie lange Zeit als vormodern, als obsolet und suspekt, weil ausschließlich die patriarchalisch-traditionale Form gesehen wurde und nicht deren Veränderung und Modernisierung (2015, S. 30).“

⁴ Auch frühe Betriebe konnten für das Wohlergehen und ein gutes Betriebsklima besorgt sein, doch das Verständnis von den „Arbeitnehmern“ zu den „MitarbeiterInnen“ hat sich beträchtlich gewandelt.

Teil von Betrieben. Zugleich droht, dass Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaften für die Unternehmen zu einem Risiko werden kann: Personalpolitische Maßnahmen, wie kooperativer Führungsstil und Vermeidung von Entlassung sind ja kostspielig (Kothoff 2015, S. 33).

Wichtige Veränderungen in der Arbeitswelt werden nicht nur durch Wirtschaftsgeschehen beeinflusst, sondern hängen auch mit der besagten „Demokratisierung des Alltags“ zusammen. Damit wird das Zugehörigkeitsgefühl der Menschen gegenüber ihren Betrieben tangiert. Diese Veränderungen ergeben sich aus dem Wandel gesellschaftlicher Werte, Normen und Aspirationen. Es entstehen fortlaufend neue Rollenerwartungen, neue Lebensstile, veränderte Orientierungsmuster, Lebensentwürfe und Zukunftsvisionen. Multiple Zugehörigkeiten müssen immer wieder neu in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Vorstellungen von Gleichheit und Gleichwertigkeit prägen zunehmend die Geschlechter- und Generationenbeziehungen ebenso wie die Verhältnisse von Autorität und Unterordnung in Betrieben. Zugleich entstehen Kontinuitäten zwischen den unterschiedlichen Sphären des Zusammengehörens. Was im Bereich des Politischen eingeübt wurde, spielt zunehmend in der privaten und in der Arbeitswelt eine Rolle. So wird die partnerschaftliche Arbeitssteilung in Familien zunehmend zum Objekt von Aushandlungen, die für die Wahrnehmung von Gerechtigkeit auch in Betrieben wichtig werden kann: Wer welchen Beitrag zum Familieneinkommen, zur Kindererziehung und zum Einsatz im Haushalt beiträgt, ist weit weniger klar als noch vor wenigen Dekaden. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist zunehmend zu einer Herausforderung für beide Geschlechter und damit auch für Betriebe geworden; den Wunsch, mehr Zeit für die Kindererziehung aufzuwenden, teilen immer mehr Männer. Das prägt Einstellungen gegenüber der Arbeit.

Berufliche und Rollenhierarchien sind auch weiterhin ein wichtiges Wesensmerkmal der heutigen Arbeitswelt, doch diese werden zunehmend zum Objekt kritischer Reflexion: In den letzten Jahren sind Ungleichheit und Ungerechtigkeit (Stichwort: Managerboni) zunehmend kritisch zur Sprache gekommen; Personen an den Spitzen von Betriebshierarchien stehen unter Dauerbeobachtung. Die Mitarbeitenden erwarten mehr Anerkennung für ihre Leistungen; deren Unterordnung und Loyalität können nicht mehr als gegeben hingenommen werden. Partizipation und Kooperation gewinnen an Wert.

Diese grundlegenden Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt führen dazu, dass autoritäre Ordnungen betrieblicher Zusammengehörigkeit zunehmend partizipativen Formen weichen müssen. Eine besonders wichtige Veränderung betrifft den Stellenwert von Peer-Beziehungen in den Arbeitsteams. Darin werden heute sowohl die Werte der Gleichheit als auch der Solidarität praktiziert und verwirklicht. Betriebliche „Civiness“ – die Literatur spricht von einer „infusion of social behaviour with civic virtues“ (Branden 2009) – ist ähnlich jener in der Politik, sowohl Weg als auch Ziel: Formen eines respektvollen Umgangs miteinander, Partizipation an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, Aufmerksamkeit und Unterstützung gelten heute als eine wichtige Infrastruktur, um das persönliche und kollektive Engagement zu fördern, das sowohl den Arbeitenden als auch den Betrieben zugutekommt. Etablieren sich solche

Formen der Peer-Solidarität, so entstehen neben dem ökonomischen Nutzen auch immaterielle Werte. Es hängt dabei jeweils – so Krusche (2015, S. 42) – vom Vertragsverhältnis in einem Betrieb ab, ob die Mitarbeitenden aufmerksam mitdenken, über den Tellerrand der eigenen Funktion schauen und eigeninitiativ tätig werden. Je mehr sich die Prinzipien der „Civiness“ durchsetzen, desto stärker sowohl das Zu- als auch das Zusammengehörigkeitsgefühl.

1.3.1 Auf dem Weg zu neuen Formen der Zu- und Zusammengehörigkeit

„Zugehörigkeit neu denken“ setzt nicht die Veränderung ihrer Grundkoordinaten voraus. Gemeinsamkeit, Gegenseitigkeit und Anbindungen sind nach wie vor ihre wichtigsten Parameter. Innerhalb dieser Parameter müssen allerdings wichtige Umdeutungen vorgenommen und möglicherweise manche Mythisierungen des kollektiven Wir infrage gestellt werden. Semantisch befindet sich „Zugehörigkeit“ ja in der Nähe des großen (heute teilweise verpönten) Begriffs der „Heimat“, als welche sich die frühen paternalistisch orientierten Betriebe für ihre Arbeitnehmer sehen wollten. In der Gegenüberstellung zwischen dem tief verankerten Bedürfnis nach der Verbindlichkeit des Zugehörens einerseits und andererseits den spätmodernen Erfordernissen der Organisationen, flexibel zu bleiben, erhöht sich zudem die Wahrscheinlichkeit, dass im traditionellen Sinn verstandene Zugehörigkeit instrumentalisiert werden kann. Andererseits kann Flexibilität aber gerade zu einer Garantie des kollektiven Zusammenhalts werden, weil das Gefühl der Gemeinsamkeit mit neuen Inhalten gespeist und aufrechterhalten wird.

In der heutigen (Arbeits-)Welt kann Zugehörigkeit vor allem dann (fort)bestehen, wenn diese als ein Aushandlungsverhältnis zwischen den Zielsetzungen und den Bedürfnislagen der Betriebe und zugleich jener, die darin arbeiten, verstanden wird. „Heroische“ Narrative, die alles Wirken einer Identität und einem Ziel unterstellen, dürften in der heutigen Arbeitswelt an Motivationskraft verlieren. Vielmehr verändern sich die Wahrnehmungen des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Anstelle einer starken betrieblichen „Identität“ treten Identifikation mit den Aufgaben und möglicherweise mit dem Arbeitsstil der Firma sowie das notwendige Gefühl der Gemeinsamkeit, das sich nicht nur daraus speist, dass Einsatz, Ideen und Commitments gegenüber dem „Arbeitgeber“ zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr wird zunehmend wichtig, dass der/die Einzelne den eigenen Beitrag als gewürdigt sehen kann. Das Bedürfnis nach Gerechtigkeitserleben spielt eine zunehmend wichtige Rolle. In der betrieblichen Sozialordnung, v. a. in Mittel- und Kleinbetrieben, ist es zentral, dass Management und Beschäftigte ihre Interdependenz wahrnehmen. Bei gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung entstehen Werte, die nicht bloß instrumenteller Natur sind. Dabei spielt für Alle das richtige Verhältnis zwischen Verbindlichkeit und Flexibilität eine wichtige Rolle.

Die Gemeinsamkeit in den Organisationen wird sowohl über eine „Brand Loyalty“ hergestellt, wie über die vielen alltäglichen Wahrnehmungen gemeinsamer Performanz

sowie Abgrenzung zur Außenwelt. Gegenseitigkeit wird fortwährend in den vertikalen und horizontalen Beziehungsgeflechten verfestigt. Wenn hingegen immer mehr Bedeutung instrumentellen Werten zugesprochen wird, während der langfristig angelegte soziale Tausch ausgehebelt wird, sinkt das Vertrauen in Organisationen. Die materiellen Attachments, sprich An-/Einbindungen, hängen sowohl mit Ortsbezug, mit ästhetischen Erlebnissen wie auch mit Gratifikationen (etwa Möglichkeiten zur Rekreation) zusammen, die einem als Mitglied einer Organisation zur Verfügung stehen. Ein gutes Beispiel für (gewollte) Veränderungen in Zugehörigkeitskonstellationen gibt der Münchner Firmensitz von Microsoft ab: Den Mitarbeitenden stehen nicht mehr eigene Büros zur Verfügung, so dass tagtäglich ein neuer Arbeitsplatz aufgeschlagen werden muss (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, No. 4, 29. Januar 2017, S. 56). Eine solche „Entortung“ macht auch die Arbeit von Zuhause möglich. Zugleich kann der Verlust der räumlichen Anbindung mit neuen Begegnungen und mit einer gesteigerten Identifikation mit dem Arbeits- und Lebensstil einer Firma einhergehen.⁵ Auch wenn der Zusammenhang zwischen Kreativität und Ästhetik am Arbeitsplatz noch wenig erforscht ist, gibt es Anhaltspunkte dafür, dass „schöne Dinge“ Leistung und Unterstützungsbereitschaft fördern können.⁶

In Organisationen trifft das Bestreben der Verantwortlichen, das Ganze zusammenzuhalten und voranzutreiben auf das sehr tief verankerte menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Damit eröffnet sich ein Spannungsverhältnis zwischen einer teilweisen Übereinstimmung im Streben nach Verbindlichkeit und den verschiedenartigen Bedürfnislagen der Beteiligten, die nicht selten kollidieren können. Zum Beispiel: je mehr „Loyalität“ eine Firma im Sinne von Arbeitseinsatz und Unterordnung einfordert, desto eher können andere menschliche Bedürfnisse, wie etwa eine zufriedenstellende Partner- und Elternschaft auf der Strecke bleiben. Vielerorts wird von den Beschäftigten erwartet, dass diese biographisch flexibel und zu veränderungsbereiten Subjekten werden (Tietel 2015). Eine zusätzliche Spannung ergibt sich aus der Vielfalt dessen (wie oben beschrieben), was Zugehörigkeit ausmacht und wie diese reproduziert wird. Einzelne Bausteine der Zugehörigkeit (etwa ihre rhetorische Heraufbeschwörung) können mehr Bedeutung erhalten als andere – etwa dann wenn die Loyalität seitens einer Firmenleitung einseitig ausgelegt wird. Zu viel Bemühung um Zugehörigkeit kann allerdings fehlschlagen: Volk (2015, S. 14) gibt einige Beispiele einer bemühten Ritualisierung des kollektiven Zusammenhalts, die sie zu Recht als eine unnötige Kompensierung des nachlassenden gemeinschaftlichen Geistes in manchen Betrieben sieht.⁷

⁵ Google setzt hingegen darauf, dass die Firma möglichst zum Zuhause wird: „Obwohl von Google alles dafür getan wird, dass die Mitarbeiter gar nicht erst nach Hause gehen, kommen die meisten gegen 9 Uhr und gehen um 18 Uhr. Homeoffice gibt es nicht, in der Kernarbeitszeit sollten alle da sein. In dieser Hinsicht ist Microsoft innovativer als Google. (Marco Dettweiler in der FAS – vgl. vorherige Anmerkung).

⁶ Ich danke Prof. Dr. Günther Mater für das Teilen seiner diesbezüglichen Überlegungen.

⁷ Volk (2015, S. 14) spricht gar vom „betrieblichen Sozialkitsch“.

Ja, Arbeit kann Zugehörigkeit einerseits fördern; die Arbeitswelt und die Betriebe benötigen andererseits die Zugehörigkeit als Ressource ihrer erfolgreichen Entfaltung. Zu Recht betont Volk (2015, S. 19) die große Bedeutung der Zugehörigkeit für die betrieblichen Organisationen: „Die Verbindliche Zugehörigkeit zu einem „Wir“ ist nicht Folge, sondern *Voraussetzung* für gute Führung. Führung kann die Bindekräfte, die eine soziale, professionelle oder ideale Gemeinschaft auszeichnen, nicht herstellen, sondern ist – umgekehrt – darauf angewiesen.“⁸ Die Konstellationen des Zugehörens können sich heute allerdings entscheidend verändern oder neu zusammensetzen. Es sind sowohl ausgeprägte Rollenhierarchien mit den Grundideen der Zugehörigkeit vereinbar, als auch Gleichheit und partnerschaftlicher Geist. So lassen sich Über- und Unterordnungsverhältnisse mit nach egalitären Kriterien organisierten Teams verbinden. Professionelle und gesellschaftliche Orientierungen und Einbindungen können weitere Facetten des „Belonging“ hervorbringen. Wesentlich ist dabei, wo die Fäden zusammenlaufen und wie Machtverschiebungen wahrgenommen werden; gerade in Zeiten dynamischer Veränderungen kommt dem Gerechtigkeitsinn eine wichtige Rolle zu.

Auch im Sinne der Vervielfältigung menschlicher Verpflichtungen muss die Zugehörigkeit neu gedacht werden. Räumliche und soziale Mobilität sowie die Gleichzeitigkeit verschiedener Ein- und Anbindungen sind dabei wichtige Charakteristika der zunehmenden Pluralität der heutigen Gesellschaften des Westens. Zygmunt Bauman (2011) spricht von einem Verschwinden der monopolistischen Ambitionen kollektiver Zusammengehörigkeit. Kollektive verlieren ihre Hoheit über die Mitglieder. Zugleich schützen Kollektive auch heute ihre Bestände, indem sie soziale Grenzen schließen. Loyalität gegenüber einem Kollektiv steigt tendenziell, nachdem der Eintritt durch hohe Hürden (etwa das hohe Ansehen einer Firma) begleitet war. Grenzen werden je nach Bedarf nach Außen kontrolliert; zugleich gehört zu den Hauptaufgaben, diese auch nach innen zu schützen. Die meisten Betriebe wollen geschätzte Mitarbeiterinnen nicht verlieren; daher gilt es, möglichst attraktive Bedingungen zu schaffen. Ein „Exit“ der Mitglieder kann die eingespielten gemeinsamen Routinen stören und die kollektiven Wissensvorräte und Reziprozitätsmuster aus dem Lot bringen. Es sei hier nur am Rande vermerkt, dass gegenwärtig eine starke Tendenz besteht, Angestellte entlang unterschiedlicher Anstellungsverhältnisse zu differenzieren (Volk 2015). So können die Festangestellten davon profitieren, dass ihre KollegInnen nur nach Bedarf kurzfristig beschäftigt werden. Dass sich die Letzteren nicht zugehörig fühlen, kann für Betriebe von geringer Bedeutung sein.⁹ Unter Umständen können die unterschiedlichen Verbindlichkeiten den Zusammenhalt unter der festen Belegschaft fördern.¹⁰

⁸ Betomungen der Autorin.

⁹ Zeitverträge können von Expertinnen gewollt, oder von prekär Beschäftigten mangels besserer Optionen hingenommen sein.

¹⁰ Dörre et al. (2012) stellen in ihren Studien fest, dass ca. ¾ bis 2/3 der Beschäftigten in deutschen Betrieben ein starkes bis sehr starkes Zugehörigkeitsgefühl zu ihren Betrieben haben.

1.4 Fazit

Zugehörigkeit ist für die Betriebe sehr wichtig. Nach wie vor ziehen Organisationen einen großen Nutzen daraus, dass die darin Beschäftigten sich sowohl mit der Firma als auch mit dem Produkt identifizieren und sich auch als ein Teil des Ganzen sehen. Wo Zugehörigkeit bröckelt, verlieren Betriebe soziale (Teamfähigkeit), professionelle und ideale Ressourcen, während gerade in Zeiten entscheidender Reorganisationen das Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit, Halt und Wertschätzung tendenziell ansteigt. Schwache emotionale Bindungen an Betriebe können zur verringerten Eigeninitiative, weniger Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein führen (Tietel 2015); eine „innere Kündigung“ kann die Folge sein. Gerade in diesem Sinn muss Zugehörigkeit neu gedacht werden, nämlich als ein Austauschverhältnis zwischen den Betrieben und den darin arbeitenden Menschen. Hob einst J.F. Kennedy hervor, dass man nicht fragen solle, was Amerika für einen tun kann, sondern vielmehr, was man für Amerika tun könne, so muss ebenfalls heute gelten, dass der individuelle Beitrag zum Ganzen – zum Wohle des Betriebs, zur Entfaltung der Profession und für die Gesellschaft – anerkannt werden muss.

Anerkennung ist in den letzten Jahren zu einer zentralen Formel geworden, die Rechte und Pflichten aller Beteiligten in ein enges Verhältnis setzt. Das Konzept der Zugehörigkeit greift, wie dargelegt, den zentralen Wert des Commitments auf, hebt aber den Wert der Gegenseitigkeit hervor, die insbesondere auf dem Ausdruck der Wertschätzung für die Arbeitenden beruht. Das Konzept der Zugehörigkeit ist bestens dazu geeignet, sowohl die Modalitäten des kollektiven Handelns und Zusammenhalts („Zusammengehörigkeit“) zu stärken, als auch die Perspektiven „von unten“, in diesem Fall der Menschen („Zugehörigkeit“), einzunehmen. Es kommt letztlich auf eine gute Balance an, die den Wert der Zugehörigkeit gegen andere Werte der Gesellschaft von heute abwägt.

Es ist klar, dass die Flexibilisierung der Betriebe einerseits und andererseits die Ausdifferenzierung von Zugehörigkeiten, die Menschen als wichtig erachten (Arbeitsort, professionelle Zugehörigkeit, Familie, Ortsbezug u. a.) und miteinander zu verbinden suchen, in einem schwierigen Verhältnis zueinander stehen. Diese spätmodernen Herausforderungen der Flexibilität, der Vervielfältigung und der Vereinbarkeit können nur dann gemeistert werden, wenn menschliche Teilhabe- und Verwirklichungschancen in den betrieblichen Logiken ausreichend Raum bekommen.

Joanna Pfaff-Czarnecka, Prof. Dr., lehrt seit 2000 Sozialanthropologie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Sie forscht zu Konstellationen von Zugehörigkeit, Diversität/Heterogenität, Ungleichheit, Mobilität und sozialen Grenzziehungen. Zu ihren Forschungsregionen am Himalaya und in mitteleuropäischen Zuwanderungsgesellschaften ist in den letzten Jahren die Arbeitswelt der Universitäten hinzugekommen. Einschlägige Veröffentlichungen: „Zugehörigkeit in der mobilen Welt. Politiken der Verortung“. Göttingen 2012; „Das soziale Leben der Universität. Studentischer Alltag zwischen Fremdbestimmung und Selbstfindung“. Bielefeld 2017.

Literatur

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 1–18.
- Anthias, F. (2006). Belongings in a globalising and unequal world: Rethinking translocations. In N. Yuval-Davis, K. Kannabiran, & U. Vieten (Hrsg.), *The situated politics of belonging* (S. 17–31). London: SAGE.
- Bauman, Z. (2011). Migration and identities in the globalized world. *Philosophy and social criticism*, 37, 425–435.
- Beck, U. (1986). *Die Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1972). *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brandson, T. (2009). Civiness in organizations: A reflection on the relationship between professionals and managers. 20(3), Civiness and the Third Sector (September 2009), 260–273.
- Brubaker, R., & Cooper, F. (2000). Beyond identity. *Theory and Society*, 29, 1–47.
- Calhoun, C. (2003). Belonging in the cosmopolitan imaginary. *Ethnicities*, 3, 531–568.
- Dörre, K., Hänel, H., Holst, H., & Matuschek, I. (2011). Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft, Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein von Lohnabhängigen. In K. Dörre, et al. (Hrsg.), *Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein von Lohnabhängigen. Paper des DFG-Kollegs „Postwachstumsgesellschaft“*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Ehrenberg, A. (2004). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt: Campus.
- Giddens, A. (1991). *The consequences of modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Hage, G. (2002). *Arab-Australians today. Citizenship and belonging*. Carlton South: Melbourne Univ. Press.
- Heidegger, M. (1983). Heimat und Sprache (1960). In: *Aus der Erfahrung des Denkens. Gesamtausgabe Veröffentlichte Schriften 1910–1976*. Frankfurt/Main: Klostermann.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kotthoff, H. (2015). Zugehörigkeit – womit und wofür? Betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Perspektiven. *Supervision*, 2, 28–36.
- Krusche, B. (2015). One Team, One Dream. Paradoxien der Zugehörigkeit bei M&A-Prozessen. *Supervision*, 2, 41–47.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mäier, G. W., & Woschke, R. (2010). Organizational Commitment. Questionnaire (OCQ): Affektive organisationale Verbundenheit. In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Ross (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Bd. 2. Organisationspsychologische Instrumente* (S. 247–250). Lengerich: Pabst.
- Nietzsche, F. (1883). *Also sprach Zarathustra. Ein Buch für Alle und Keinen*. Chemnitz: Verlag von Ernst Schmeitzner.
- Nowicka, M., & Vertovec, S. (2013). Comparing convivialities. Dreams and realities of living-with-difference. *European Journal of Cultural Studies*, Online. Vol. 17 (4): 341–356.
- Pfaff-Czarnecka, J. (2012). *Zugehörigkeit in der mobilen Welt. Politiken der Verortung*. Göttingen: Wallstein.
- Pfaff-Czarnecka, J. (2013). Multiple belonging and the challenges to biographic navigation. Working Paper 13-05. ISSN 2192-2357. Max-Planck-Institut zur Erforschung multireligiöser und multi-ethnischer Gesellschaften.
- Pfaff-Czarnecka, J. (2015). Zugehörigkeit heute. *Supervision*, 2, 4–11.

Tietel, E. (2015). Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment. *Supervision*, 2, 20–25.

Vieten, U. M. (2006). „Out in the Blue of Europe“. Modernist cosmopolitan identity and the deterritorialization of belonging. In K. Kannabiran, N. Yuval-Davis, & U. Vieten (Hrsg.), *Boundaries, identities and belonging. Special issue of patterns of prejudice*, London: Sage. Vol. 40, No. 3 (S. 259–279).

Volk, T. (2015). Hallo? Braucht mich jemand? Zugehörigkeiten unter Druck. Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen. Und die Kompensationen. *Supervision*, 2, 12–19.