

Prof. Dr. Erhard Tietel
Akademie für Arbeit und Politik
der Universität Bremen
etietel@aap.uni-bremen.de

Verbindung und Zugehörigkeit aus sozialpsychologischer und arbeitswissenschaftlicher Sicht¹

Die Frage nach Zugehörigkeit, besser: nach Zugehörigkeiten, ist seit einiger Zeit dabei, zu einem zeitdiagnostischen Kernbegriff zu werden. Unübersehbar sind die Kontexte, in denen es um Zugehörigkeit geht. Dachte ich im Kontext meiner eigenen Forschungen zunächst an arbeitsweltliche und organisationale Zusammenhänge, an die nachlassende Bindung an und Zugehörigkeit zu Arbeitsorganisationen, wurde mir schnell klar, dass stärker noch von schwindender bzw. entfallender Zugehörigkeit all diejenigen betroffen sind, die über keinen festen Arbeitsplatz mehr verfügen. So steht die Frage von Zugehörigkeit im Zentrum der sozialpsychologischen Auseinandersetzung mit prekärer Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. Die österreichische Sozialpsychologin Marie Jahoda – ich erinnere nur an die bahnbrechende Studie über die Arbeitslosen von Marienthal – hat seit den 30er Jahren die psychologische Bedeutung von Arbeit analysiert und auf die eminente Bedeutung des sozialen Umfeldes, der kollektiven Zusammenarbeit und der identitätsbildenden Funktion von Arbeit hingewiesen (Jahoda 1983). In der Arbeitsgesellschaft, die immer auch als Vollbeschäftigungsgesellschaft verstanden wurde, war soziale und gesellschaftliche Zugehörigkeit wesentlich über allgemeine Erwerbsarbeit und das Normalarbeitsverhältnis gedacht. Heute ist – so Keupp (2010: 256) – das „Faktum zu konstatieren, dass eine wachsende Anzahl von Menschen und Menschengruppen marginalisiert und aus dem Alltag von Arbeit, Politik, Konsum und Zivilgesellschaft ausgeschlossen ist oder sich so erlebt. Armut ist wieder zu einem zentralen Thema geworden.“ Hierfür stehen Begriffe wie „Prekariat“ oder „Exklusion“, in der wissenschaftlichen Diskussion wurde dem Zugehörigkeitsgefühl der Begriff des „Exklusionsempfindens“ an die Seite gestellt (Budde und Lantermann 2006). Die Sorge vor gesellschaftlichem Ausschluss betrifft jedoch nicht nur die manifest Arbeitslosen: In Anlehnung die Diagnose von der Dreiteilung der Gesellschaft in die Zone der Inklusion, die Zone der Gefährdung oder Verwundbarkeit und die Zone der Exklusion (Castell 2000) spricht Keupp (2010: 256) davon, dass das

¹ Vortrag auf der Jahrestagung der International Association for Consulting Competence (IACC) an der Universität Hannover am 7. Mai 2012

„Zugehörigkeitsbegehren“ in seiner Verwirklichung nicht nur in der Zone der Ausschließung, sondern auch in der Zone der Verwundbarkeit – und damit in der gesellschaftlichen Mitte – scheitern kann. Den jährlichen Erhebungen Wilhelm Heitmeyers kann man entnehmen, dass in diesem Zusammenhang die sozialen Verhältnisse in Deutschland kälter und die Bürgerlichkeit „roher“ geworden sind (Heitmeyer 2011).

Weitere gesellschaftliche Kontexte, in denen es zentral um Bindung und Zugehörigkeit geht – ich will das nur andeuten –, sind Migration, Vertreibung, Flucht und Exil. Die Anzahl der Menschen, die ihre ursprüngliche Heimat verlassen bzw. verlassen müssen wächst stetig. Nicht nur durch die neuen Medien, auch durch die Globalisierung der Arbeits- und Finanzmärkte nähert sich die Welt der Vorstellung McLuhans (1995) vom „globalen Dorf“ – einem ‚Dorf‘ allerdings, über dessen Wohnlichkeit es viel zu diskutieren gäbe, und das mindestens ebenso stark Tendenzen der Ausgrenzung und Abschottung produziert wie neue Bindungen und Zugehörigkeiten.

Die Einladung, diesen Vortrag zu halten, schickte mich auf eine Entdeckungsreise durch verschiedenste Felder, ich durchforstete nicht nur meine bisherigen Forschungen noch einmal unter der Fragestellung von Bindung und Zugehörigkeit, ich sichtete die sozialwissenschaftliche und psychologische Literatur und stieß – leider erst unlängst – darauf, dass sich gegenwärtig in der Kulturwissenschaft eine „Zugehörigkeits-Forschung“ etabliert, weniger in Deutschland als im angelsächsischen Bereich, in dem die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema „Belonging“ explosionsartig anwächst. Von meiner Reise durch die verschiedenen Felder der Zugehörigkeit werde ich im Folgenden berichten.

Was ist Zugehörigkeit?

Beginnen möchte ich mit einer begrifflichen Bestimmung von Zugehörigkeit, die mir zugleich die Gelegenheit bietet, auf ein erst vor Kurzem erschienenen Buch hinzuweisen, das den Stand der Zugehörigkeitsdiskussion und -forschung auf ausgesprochen inspirierende Weise präsentiert. Es stammt von der Bielefelder Sozialanthropologin Johanna Pfaff-Czarnecka und heißt „Zugehörigkeit in der mobilen Welt“.

Die Autorin nähert sich dem Begriff, indem sie zunächst auf die Brisanz des Themas hinweist: „Das Einfachste der Welt, nämlich die Verortung im vertrauten sozialen Gefüge, das Sein im geschützten sozialen Raum eines nicht hinterfragbaren Wir hat seine Selbstverständ-

lichkeit verloren“ (Pfaff-Czarnecka 2012: 8). Zugehörigkeit, so die Autorin, „bietet eine emotionale soziale Verortung, die durch gemeinsame Wissensvorräte, das Teilen von Erfahrungen oder die Verbundenheit durch Bande von Gegenseitigkeit entsteht und bekräftigt wird. Es ist die Sehnsucht nach dem Impliziten, nach dem Vertrauten und Dauerhaften, das die Erschütterung durch Konfrontationen mit dem ... Fremden für viele Menschen so unerwünscht werden lässt“ (Pfaff-Czarnecka 2012: 8).

Doch dieses emotional hoch aufgeladene Bedürfnis, sich zu Hause zu fühlen, wird nicht nur durch Fremde irritiert, auch die Dazugehörigen begrenzen sich gegenseitig in ihren Handlungsspielräumen: „So verheißungsvoll das Wort ‚Verortung‘ auch klingen mag“, „Menschen empfinden nicht nur die Exklusion, sondern ebenso oft die Inklusion als einengend“, denn „das Aufgehobensein in der Gemeinschaft geschieht meist um den Preis weitreichender Zugeständnisse“ (ebenda, S. 10).

„Was ist also Zugehörigkeit?“

„‚Zugehören‘, ‚Dazugehören‘ und ‚Zusammengehören‘ sind alltagsweltliche Begriffe, welche die Geborgenheit und den hohen Stellenwert des Aufgehobenseins im Sozialen versinnbildlichen und zugleich soziale Grenzziehungen, Ausschluss und Unterwerfung durch machtvolle soziale Codes zum Ausdruck kommen lassen.“ (ebenda: 11). Zugehörigkeit „nimmt wichtige Dimensionen des Identitätsbegriffs auf“, ist der Autorin zufolge jedoch „besser geeignet, den gegenwärtigen Komplexitäten, Dynamiken und Feinheiten der menschlichen Beziehungen, ihrem situativen und prozesshaften Charakter, ihren Ambivalenzen und Paradoxien auf die Spur zu kommen“ (ebenda). Insofern schlägt sie vor, zwischen Identität und Zugehörigkeit zu unterscheiden.

Zusammengefasst lautet ihre Definition wie folgt: „Zugehörigkeit ist „eine emotionsgeladene soziale Verortung, die durch das Wechselspiel

- (1) der Wahrnehmungen und der Performanz der Gemeinsamkeit,
- (2) der sozialen Beziehungen der Gegenseitigkeit und
- (3) der materiellen und immateriellen Anbindungen oder auch Anhaftungen entsteht.

Es handelt sich um eine zentrale und komplexe Dimension menschlicher Existenz, die in der Alltagswelt einfach gefühlt und zugleich nachhaltig verunsichert, herausgefordert und leidenschaftlich verteidigt wird“ (ebenda: 12).

Nach diesen Ausführungen zum Begriff komme ich zu einer weiteren Station meiner Reise durch die komplexe Welt der Zugehörigkeit. Ich nähere mich dem Thema jetzt von einer Perspektive, die eng mit meinen Forschungen und meinem Beratungsfeld verbunden ist: den Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretern/innen mit der sich wandelnden Arbeits- und Organisationswelt.

Eine Gruppendiskussion mit betrieblichen Interessenvertretern/innen

Zur Vorbereitung auf diesen Vortrag habe ich zehn langjährige betriebliche Interessenvertreter – Betriebsräte/innen, Personalräte/innen und Mitarbeitervertreter/innen, die meisten von ihnen Vorsitzende – aus der High-Tech-Industrie-, dem Dienstleistungs- und Gesundheitssektor sowie sozialen Einrichtungen zu einer Diskussion über die Frage eingeladen, wie sich ihrer Erfahrung nach die Zugehörigkeit von Beschäftigten zu ihrer Organisation verändert. Ich habe bewusst solche Arbeitnehmervertreter/innen eingeladen, die mit ihrem Betrieb identifiziert sind, diesen in produktiver Weise mitgestalten wollen und sich um konstruktive Aushandlungsverhältnisse bemühen. Zwar hatte ich schon erwartet, dass sich die Eingeladenen eher kritisch über die Veränderungen in ihren Organisationen äußern würden, doch die Einhelligkeit der Wahrnehmungen und Diagnosen sowie das Ausmaß an Enttäuschung, Ärger und Groll haben mich dann doch überrascht. Ich zitiere aus dem Transkript der Diskussion:

- „Wir erleben, und dies wird auch explizit von Kolleginnen und Kollegen so benannt, dass die Identifikation mit der Einrichtung immer mehr den Bach runter geht. Heute ist vieles austauschbar – und das ist auch so gewollt.“
- „Wir sind von einem lokalen zu einem europäischen und mittlerweile zu einem globalisierten Unternehmen geworden, die Unternehmensleitung wechselt, die Bindung der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern schwindet und schwindet.“
- „Wir nennen unsere Führungskräfte mittlerweile ‚Nomaden‘, weil sie von anderen Konzerntöchtern kommen, sich auf hohe Positionen bewerben und nach spätestens vier Jahren wieder weg sind.“
- „Die Kollegen sagen: ‚Mein persönliches Umfeld im Betrieb ist mir wichtig. Aber mein Vorgesetzter ist mir relativ egal, weil der ist einem halben Jahr sowieso ein anderer‘.“

- „Unsere zehn Leitungsthesen, die sind wunderbar, aber sie sind das Papier nicht wert, auf dem sie stehen. Da steht: ‚Wir behandeln unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Respekt‘ – und wir erleben genau das Gegenteil.“
- „Bei uns wird in einer regelmäßigen Mitarbeiterbefragung gefragt: ‚Würde ich jemand aus dem Freundes- und Bekanntenkreis empfehlen, hier eine Ausbildung zu machen oder hier zu arbeiten?‘ Die Zustimmung zu dieser Frage nimmt seit Jahren ständig ab und ist inzwischen ziemlich tief gesunken.“
- „Als unser Leiter für seine über 1000 Leute ein Sommerfest gemacht hat, haben sich 80 Leute angemeldet und 40 sind gekommen. Das ist ein eindeutiges Signal.“
- „Bei uns gibt es seit Urzeiten einen Vertriebswettbewerb. Früher waren die Ziele erreichbar und die Preise im Rahmen. Das Team bekam ein Abendessen gesponsert und alle gingen mit. Heute sind die Ziele astronomisch und die Preise völlig abgehoben. Gelobt wird nicht das Team, sondern der Vorturner, es heißt dann nicht: das Team soundso, sondern das Team von Herrn soundso. Und was passiert: Die Leute sagen: Da geh ich lieber arbeiten, sollen die doch ihren Scheiß alleine machen. Wir haben jetzt den Fall gehabt, dass fast das komplette Team gesagt hat, sie wollen das nicht. Dieses ‚Wir‘ ist ziemlich out.“

Die Schilderungen dieser Arbeitnehmervertreter – so zugespitzt sie auch in dieser Zusammenstellung klingen mögen – unterscheiden sich im Kern wenig von den Beobachtungen von Beratern. Verwiesen sei hier auf die von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGsv) in Auftrag gegebene Studie, die unter dem Titel: „Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision“ (Haußl und Voß 2011) erschienen ist. Dort liest man, dass hohe Personalfuktuation, größere Organisationseinheiten und organisationsübergreifende projektförmige Arbeit, die zunehmend Organisationsgrenzen aufweicht und die Beschäftigten gleichzeitig mehreren beruflichen Kontexten zuordnet, ... das Aufkommen kollektiver Werte“ erschwert (Handrich 2011: 13f.). Verstärkt wird dies durch den „Anstieg atypischer Beschäftigungsverhältnisse in Form von befristeten Arbeitsverträgen, Leiharbeit und Scheinselbständigkeit“, die die Sorge um die berufliche Absicherung steigert: „93,8 % der Supervisoren/innen berichten, dass die Sorge der Beschäftigten um die berufliche Zukunft zugenommen hat. Die steigende Beschäftigungsunsicherheit wirkt außerdem einer langfristigen Zukunftsplanung entgegen: Fast drei Viertel ... der befragten Supervisoren/innen bestätigen, dass langfristige Karriereplanungen in den Organisationen kaum bis gar nicht möglich sind“ (Alsdorf/Fuchs 2011: 21). Zudem wird

in der Untersuchung deutlich, „dass mangelnder Respekt durch Führungskräfte eine Verschlechterung der emotionalen Befindlichkeit und des emotionalen Klimas zur Folge hat“ (Beumer 2011a: 35).

In ähnlicher Weise fasst der Bremer Psychoanalytiker und Organisationsberater Rudolf Heltzel seine Erfahrungen mit Umstrukturierungen in sozialen, kirchlichen und gesundheitlichen Einrichtungen zusammen: „Überall werden ... die Folgen von Umstrukturierungsprozessen ersichtlich: Ansteigender Leistungsdruck, zunehmende Unsicherheit des Arbeitsplatzes, inhaltliche Abstriche (ungeachtet perfektionierter Außendarstellungen und formal durchlaufener QM-Prozesse), Identitätsängste, vor allem aber: Verlust von äußerem und innerem Halt, von haltgebendem Rahmen, der auch heftigen Konflikten standhält. Supervision ist mit der Frage konfrontiert, wie sie auf diesen Verlust an institutionellem ‚Holding‘ reagieren kann“ (Heltzel 2007: 156). Heltzel berichtet davon, dass die – auch von den Betriebsräten berichtete (siehe hierzu auch Tietel 2006) – große Kluft zwischen den offiziellen Verlautbarungen und der erlebten Firmen- und Führungsrealität zu einem Schwinden der Bindung an die Gesamtorganisation führt und zu einer stärkeren Orientierung an die Peer-Ebene der eigenen Profession sowie an die eigene Fachlichkeit. Hier seien neue Formen von solidarischen Zugehörigkeitserfahrungen denkbar und könnten neue Bindungen entwickelt werden.

Die Organisationsberaterin Theresa Volk warnt jedoch davor, sich allzu sehr auf die Führungskräfte einzuschießen; sie vertritt die These, dass hinter der vielbeschworenen „Krise der Führung“ letztlich eine Krise der Zugehörigkeit steckt (Volk 2011b). Was ist, fragt sie, wenn man statt der Klage, dass nicht mehr gut geführt wird, davon ausgeht, „dass es kein klares, abgegrenztes ‚Wir‘ mehr gibt, das zu führen ist; wenn wechselnde Zugehörigkeiten und flüchtige Konstellationen gar keine Führung mehr erlauben“ (Volk 2011a: 87).

Zerfallende Teams

Ein in diesem Zusammenhang inspirierender Beitrag findet sich im neuesten Heft der Zeitschrift Supervision (Heft 1/2012). Cornelia Edding setzt sich dort mit dem in der Beratungspraxis zunehmend bedeutsamen Phänomen „zerfallender Teams“ auseinander. Unter dem Druck vermehrter Arbeitsanforderungen kommt es Edding zufolge zum „Zerfall von Teams, die dann ihre Mitglieder nicht mehr binden und ihre Teamaufgaben nicht mehr erfüllen können“ (Edding 2012: 40). Meist handelt es sich um Teams, „denen es nicht gelingt, sich an

verändernde Bedingungen anzupassen. Sie verlieren ihre Bindungskraft, sie zerfallen“ (ebenda). „Der Druck auf den Einzelnen steigt, gemeinsame gute Erfahrungen nehmen ab; eine gemeinsame gute Leistung, auf die man stolz sein könnte, schwindet aus dem Erleben. Die ehemaligen Teammitglieder werden zu Einzelkämpfern“ (ebenda: 40f.). Damit, so Edding, „wird auch die Teamleitung schwieriger. Wenn das Wirgefühl verloren geht, verringert sich das Interesse, gemeinsam etwas zustande zu bringen“ (ebenda: 41). Die Leitung hat dann „nicht ein Team zu leiten, sondern Einzelpersonen, die sich entziehen und sich gegen jede Beanspruchung zu schützen suchen, die schwer zu erreichen und zu motivieren sind (ebenda: 41).

Edding greift in ihrer Analyse auf die „Theorie der sozialen Identität“ zurück, die als zentrale sozialpsychologische Theorie zur Erklärung von Gruppenzugehörigkeit angesehen werden kann. „Jeder Mensch hat nicht nur eine persönliche, sondern auch eine soziale Identität. Diese entsteht aus dem Sich-zugehörig-Fühlen zu sozialen Gruppen. Auf der Grundlage dieser Identifikation führt der Einzelne fortlaufend Prozesse der sozialen Kategorisierung durch: Bist du einer von uns oder einer von denen?“ (ebenda: 43). Der Theorie der sozialen Identität zufolge „gibt es eine Gruppe nur insoweit, als ihre Mitglieder das Gefühl einer gemeinsamen Identität haben. Die Gruppe ist also eine subjektive Größe. Da ihre Mitglieder eine positive soziale Identität anstreben, vergleichen sie sich innerhalb der Gruppe und mit anderen Gruppen. Ihr Ziel ist es, den Wert und die Besonderheit ihrer Gruppe zu verdeutlichen. Die Kohäsion der Gruppe wird nicht über Ziele, Status oder gegenseitige Sympathie gesichert, sondern“ – daher auch der Name dieser Theorie – „über die geteilte Identität“ (ebenda: 43). Nach Tajfel (1978), der die Theorie der sozialen Identität entwickelt hat, ist für den Einzelnen neben der Zugehörigkeit zu einer Gruppe vor allem auch die emotionale Bedeutung, die dieser Gruppenmitgliedschaft beigemessen wird, von Belang. Die Theorie der sozialen Identität hat vielfältig Eingang in die Organisationsforschung gefunden. So spricht Weller (2003: 91) davon, dass die Bindung des Individuums an eine Organisation sich dann herausbildet, wenn „das Selbst über eine soziale Identität mit der Organisation verbunden wird“.

In Anlehnung an diese Theorie geht Edding nun davon aus, dass in zerfallenden Teams „die geteilte Identität verloren gegangen“ ist: „Die einzelnen Teammitglieder identifizieren sich nicht mehr, fühlen sich nicht mehr zugehörig. Das Team hat für sie keinen positiven Wert mehr (Edding 2012: 43). Als Interventionsstrategie in der Arbeit mit einem vom Zerfall bedrohten Team schlägt Edding vor, die reflexive Beraterische Arbeit so lange hintanzustellen, bis die einzelnen Teammitglieder sich erneut als Gruppe identifizieren, sich wieder stärker

zugehörig fühlen, das Team für sie wieder „einen Wert hat“ (ebenda: 43). Sie gibt in ihrem Text Hinweise darauf, wie eine solche Beraterische Arbeit an der Wiederherstellung von Zugehörigkeit, Zusammengehörigkeit und Bindung aussehen könnte. Ich kann darauf an dieser Stelle nur verweisen.

Ich gehe eine ‚Station‘ weiter und präsentiere einige

Arbeitswissenschaftliche Studien zur Unternehmensbindung und Zugehörigkeit

Zur Einstimmung zwei Befragungsergebnisse:

Engagement-Index

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup ermittelt seit Jahren den sog. „Engagement Index“, bei dem es um die Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland an ihre Firma geht, wobei sie zwischen Arbeitnehmern mit hoher, mit geringer und Arbeitnehmern ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz unterscheiden.

Während sich die Anzahl von Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung in den zehn Jahren nur moderat verringert hat, stieg die Anzahl von Mitarbeitern ohne emotionale Bindung an den Arbeitsplatz von 2001 bis 2011 von 15 % kontinuierlich auf mittlerweile 23%. So diesen Zahlen Repräsentativität zukommt, hat gegenwärtig also fast jeder vierte Mitarbeiter keine emotionale Bindung an seine Firma (hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung in Deutschland sind die knapp 8 Millionen Personen). Gestützt wird dies von der in der Studie ebenfalls erhobenen „Fluktuationsneigung“: Auf die Frage, ob sie beabsichtigen, in drei Jahren noch bei ihrer derzeitigen Firma beschäftigt sein zu wollen, bejahten dies weniger als zwei Drittel der Befragten (ebenda).

Zweites Beispiel: Airbus

EADS beauftragt Gallup in Abständen, die Stimmung im Unternehmen zu messen. Als EADS sich 2009 zum ersten Mal bei seinen Mitarbeitern nach dem Befinden erkundigte, war das Ergebnis besonders beim Flugzeughersteller Airbus katastrophal: 90 Prozent der 50.000 Airbus-Beschäftigten bezeichneten sich als demotiviert. Sie fühlten sich von ihren Vorgesetzten alleingelassen und nicht ernst genommen. Ihre Leistungen würden nicht gewürdigt, ihre Vor-

stellungen und Ideen nicht aufgegriffen; und mit einer Beförderung rechnete kaum noch ein Mitarbeiter“ (Kwasniewski 2012).

Airbus stellte daraufhin drei Dutzend „Culture Change Agents“ ein, die nach und nach alle Mitarbeiter aufsuchen, mit ihnen über Knackpunkte im Unternehmen sprechen und sie animieren sollten, wieder gerne zur Arbeit zu kommen“. Im Herbst 2010 gab es erneut eine Umfrage, die bislang zwar unter Verschluss gehalten wird, über deren Ergebnissen jedoch der Gesamtbetriebsratsvorsitzende schon einmal der Presse steckte, dass die zweite Umfrage die erste im Wesentlichen bestätigt. „Vor allem die Wertschätzung der geleisteten Arbeit – eines der für die deutschen Ingenieure wichtigsten Kriterien – habe bis heute kaum zugenommen“ (ebenda).

Hintergrund für die Veränderung von Bindung und Zugehörigkeit in Organisationen sind die seit den 1990er Jahren stattfindenden Reorganisationen. Sie kennen diese Prozesse, ich nenne nur noch einmal kurz zentrale Stichworte: „Dezentralisierung und Vermarktlichung, Flexibilisierung und Selbstorganisation, Informatisierung und Vernetzung sowie Entgrenzung und Subjektivierung“ (Funder 2010: 533; siehe auch Tietel 2009). Der Arbeitswissenschaftler Gert Schmidt (1999: 18f.) bringt diese Veränderungen auf die prägnante Formel: „von Produkt zu Projekt“, „von Erledigung zu Erfolg“, von „Schweiß zu Adrenalin“.

Kehrseite dieser neuen flexiblen und marktgesteuerten Organisationsformen ist, dass traditionelle Verhaltenserwartungen und Verpflichtungen als nicht mehr zeitgemäß für das Unternehmen angesehen werden. Dies betrifft vor allem die sozial-verpflichtenden Ansprüche der Beschäftigten. Während das traditionelle Leistungsprinzip auf der sozialen Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern zu einem Unternehmen basiert und damit auf einem vertrauensvollen langfristig angelegten sozialen Austausch, fällt dies beim Übergang zu einem stärker ökonomisch orientierten Leistungsprinzip zunehmend weg (siehe Becke 2008). Neue Führungskräfte lösen nicht selten Wut und Ärger bei den Beschäftigten aus, wenn sie die bisherigen Arbeitsweisen und kulturellen Traditionen als überholt abwerten. Diese Nichtanerkennung, die zugleich die Würde von Beschäftigten verletzt, löst nicht nur tiefe Kränkungen aus, sondern belastet zugleich das Zugehörigkeitsgefühl von Beschäftigten zum Unternehmen (siehe ebenda).

Zum Zusammenhang von Anerkennung und Zugehörigkeit gäbe es viel zu sagen, ich will nur auf die Arbeiten von Holtgrewe und Voswinkel (2002) und Voswinkel (2002) verweisen, die seit Jahren den Wandel von Anerkennung in Arbeitsorganisationen erforschen. Sie zeigen in

ihren Studien, dass sich in den betrieblichen Anerkennungsbeziehungen ein grundlegender Wandel in der Form vollzieht, dass die von ihnen „Würdigung“ genannte Form der Anerkennung, die sich durch Zugehörigkeit, Opfer, Bemühungen, Engagement und die Erwartung an Dankbarkeit auszeichnet, gegenüber der Form der Anerkennung, die sie „Bewunderung“ nennen und die vor allem auf „Leistungen und Erfolge“ (Voswinkel 2000) basiert, im Schwinden begriffen ist.

Damit komme ich zu zwei Konzepten, die in der sozialpsychologischen Arbeitsforschung hinsichtlich des Wandels von Bindung und Zugehörigkeit eine zentrale Rolle spielen: „Psychologischer Vertrag“ und „Commitment“.

Psychologischer Vertrag und Commitment

Mit dem Begriff des „psychologischen Vertrages“ wird ein impliziter Vertrag zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bezeichnet. Er beinhaltet sozusagen implizite „Erwartungen, die Beschäftigte an den Arbeitgeber hegen, und die Pflichten, die sie beim Einlösen des Versprechens zu erfüllen gedenken“ (Minssen 2012: 44). Komponenten des psychologischen Vertrages sind beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Vertrauen, Loyalität und Anerkennung, für die im Gegenzug Engagement und Leistungsbereitschaft gegeben werden. Im psychologischen Vertrag „wird ein faires Geben und Nehmen erwartet“ (Minssen (2012: 44). „Erwidert die Organisation den Beitrag des Beschäftigten nicht in der erwarteten Weise, wird dies als „Vertragsverletzung“ oder als „Vertragsbruch“ erlebt und führt zu Enttäuschungen und Ärger bis hin zum Gefühl des Betrogenseins (ebd.: 45). Der Psychoanalytiker und Organisationsberater Kets de Vries geht davon aus, dass in der Zeit von Business Re-Engineering und Shareholder Value der psychologische Vertrag zerbrochen ist, die Identifikation mit der Organisation eine verminderte Rolle spielt und Loyalität von geringerer Wichtigkeit ist (Kets de Vries 2001: 103). Der Organisations-Man oder die Organisations-Frau von gestern, so Kets de Vries, „diese Person mit einer großen emotionalen Bindung an seine oder ihre Firma – ist so gut wie verschwunden“ (ebenda). Diesem Negativszenario stehen vorsichtigeren Ansätze gegenüber, die eher von einer Modifizierung des psychologischen Vertrages sprechen, der sich durch eine stärkere Eigenverantwortung der Beschäftigten, Ziel- und Leistungsorientierung sowie Flexibilität auszeichne (Raeder/Grothe 2001: 354). Empirische Studien zeigen, dass Beschäftigte nach wie vor „eher an stabilen Formen der Beschäftigung interessiert (sind), was den Erwartungen im alten Muster des psychologischen Vertrages entspricht“ (Hauff

2007: 45). Dies legt nahe, dass der bisherige psychologische Vertrag auf einer untergründigen Ebene stabiler ist, als dies die Apologeten eines flexiblen Kapitalismus sich erhoffen.

Ähnliche Ambivalenzen bringen die Forschungen zum „organisatorischen Commitment“ zutage, ein Konzept, das in der Forschung den älteren Begriff der Unternehmensbindung abgelöst hat. Commitment wird verstanden als psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Organisationen. Darin kommt die Ansicht zum Ausdruck, dass eine starke Bindung für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nicht unwesentlich ist.

Von den verschiedenen Ansätzen zum Commitment hat sich vor allem das Konzept von Meyer und Allen (1997) als einflussreich erwiesen. Die Autoren unterscheiden zwischen affektivem, abwägendem und normativem Commitment:

- **Affektives Commitment** betont die Identifikation mit dem Unternehmen. Es beruht auf den positiven Erfahrungen, die Mitarbeiter mit ihrem Betrieb gemacht haben.
- **Abwägendes Commitment** hingegen ist das Ergebnis einer rationalen Kosten-Nutzen-Kalkulation der Mitarbeiter. Es kommt zustande, wenn die Beschäftigten davon ausgehen, dass ein Ausscheiden aus der Organisation für sie eher mit Nachteilen verbunden ist.
- **Normatives Commitment** bezeichnet eine moralische Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Organisation und beruht auf der Überzeugung, dass es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben.

Die Bremer Sozialwissenschaftler Heisig und Ludwig (2004) haben auf dem Hintergrund des Commitment-Konzeptes in einem großen High Tech Unternehmen erforscht, wie sich betriebliche Umstrukturierungen auf die Unternehmensbindung von Wissensarbeitern – also von hochqualifizierten meist akademischen technischen Angestellten – auswirkt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die vielfältigen Veränderungen, die im Unternehmen stattgefunden haben zu einem spürbaren Wandel in den Einstellungen der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen geführt haben. Sie führen dies vor allem darauf zurück, „dass das Vertrauen in die Beschäftigtensicherheit und die Berechenbarkeit von beruflichen Karrieren deutlich abgenommen hat (Heisig/Ludwig 2004: 81f.). „Alle Interviewpartner“, so die Autoren, betonen dass sich aufgrund der Erfahrungen mit Umstrukturierungen „in der gesamten Belegschaft eine vornehmlich *instrumentelle Haltung* gegenüber dem Unternehmen eingestellt hat. Insbesondere die personellen Veränderungen an der Unternehmensspitze haben dazu geführt, dass

das für eine emotionale Bindung an das Unternehmen notwendige Vertrauen nicht mehr aufgebaut werden kann“ (ebenda: 87). Vor allem das Gefühl, dass die Geschäftsführung, sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlt, hat „zu einer *abnehmenden Betriebsbindung* und zu einem *abwägenden Commitment* geführt (ebenda).

Das Konzept des organisationalen Commitment wurde in der Folge differenziert. Als bedeutungsvoll erscheint die Frage, ob sich die Bindungen auf die Organisation als Ganzes, auf die Abteilung, eine Gruppe oder auf den Vorgesetzten beziehen. Angesichts der obigen Äußerungen von Betriebsräten und Beratern kann man die Frage stellen, ob sich die Bindung von der Ebene der Organisation als Ganzer und der Identifikation mit Vorgesetzten stärker auf die peer-Ebene der eigenen Berufsgruppe oder des Teams verschiebt. Zu diesem Schluss kommen auch Heisig und Ludwig (2004: 87), wenn sie schreiben, dass sich positive Gefühle nicht aufgrund der Zugehörigkeit zum Unternehmen entwickeln, sondern „aus der Kooperation mit den Arbeitskollegen und Erfolgserlebnissen, die sich aus dem konkreten Arbeitsprozess ergeben“.

Mein Forschungsprojekt über die „Subjektive Erfahrung von Betriebsräten“ hat zutage gefördert, dass sich das Commitment nicht nur gegenüber der Unternehmensleitung, sondern auch dem Betriebsrat gegenüber verändert hat. Im Unterschied zur Beziehung von gewerblichen Beschäftigten zu ‚ihrem‘ Betriebsrat, bei der sowohl das affektive Commitment als auch das normative Commitment noch eine große Rolle spielt und vom Betriebsrat in der Regel auch entsprechend erlebt wird, scheint sich mit der zunehmenden Heterogenität unter den Beschäftigten und dem größeren Anteil von Angestelltenbelegschaften auch dem Betriebsrat gegenüber ein eher abwägendes bzw. instrumentelles Commitment auszubreiten. Paraphrasiert: ‚Wenn ich den Betriebsrat brauche, weiß ich, wo ich ihn finde und dann soll er für mich da sein. Ansonsten hab ich mit ihm nichts zu tun‘. In manchen der von mir untersuchten Betriebe schlägt sich dies im Erleben der Betriebsräte so nieder, dass sie ihrerseits deutlich weniger als früher den Eindruck haben, dass ‚ihre‘ Belegschaft emotional mit ihnen verbunden ist und sich ihnen gegenüber auch verpflichtet fühlt. Damit schwindet auch auf der Seite der Betriebsräte das selbstverständliche Gefühl einer Verbundenheit mit der Belegschaft.

Die Reihe der Studien zur organisationalen Bindung und Zugehörigkeit ließe sich noch lange fortsetzen. Hingewiesen sei auf die umfangreiche Führungskräftestudie von Faust et al (2000), die tiefe „Risse“ oder gar „Brüche“ im Verhältnis von Führungskräften zu ihrem Unternehmen zu Tage förderte. Nennen möchte ich auch Kotthoffs Studien (2007, 2008), in denen er eindrücklich zeigt, dass sich seit den 90er Jahren in der Arbeitswirklichkeit von hochqualifi-

zierten Angestellten bestimmte Tendenzen erheblich verstärkt haben: zu nennen sind die Erweiterung von ‚verantwortlicher Autonomie‘ sowie die Zunahme der Ökonomisierung und Leistungsintensität. Aus der Leistungskultur wird eine Hochleistungskultur.

Trotz all dem gibt es, so Kotthoff, keine Loyalitätskrise mit dem Unternehmen, gute Kontakte zu Kollegen sind nach wie vor von überragender Bedeutung. Die Identifikation Hochqualifizierter mit der Firma ist jedoch – und das deckt sich mit den anderen Studien – weniger emotional, sondern, wie er sagt: konditional; „keine Ehe auf ewig mehr, sondern eine ‚Lebensabschnittspartnerschaft‘“ (Kotthoff 2007:3).

Auch ich gehe vor dem Hintergrund meiner Forschungen davon aus, dass sich der Charakter der „Bindung“ erheblich verändert hat. In meinem Buch „Emotion und Anerkennung in Organisationen“ (Tietel 2003/2008) habe ich die These vertreten, dass Organisationen lange Zeit ihren Mitgliedern auf einer sehr basalen Ebene ein emotionales Holding boten: das Gefühl, auch in der Arbeitswelt einen Ort zu haben, von dem man wusste, dass man „hierhingehört“. Ich habe dafür – mit Bezug auf psychoanalytische Theorien – die Metapher der „sozialen Haut einer Organisation“ geprägt, die den Aspekt der basalen Verbundheit, eine Art „passiven Gehalten-Seins“ zum Ausdruck bringt, das den Organisationsmitgliedern ein tiefes Gefühl von Sicherheit und Gehaltenheit vermittelt. Ich kann dies hier nicht weiter ausführen, sondern möchte nur einen Gedanken wiedergeben, den ich damals formulierte: Ob nicht vor dem Hintergrund der Auflösungserscheinungen traditioneller Formen von Organisationen auch die Funktion von Organisationen als einer Art sozialer Haut für die Mitarbeiter ‚erodiert‘, was auf psychischer Ebene mit tiefen Ängsten und dem Gefühl, nicht nur jeglichen sozialen Halt, sondern auch den eigenen Zusammenhalt zu verlieren, einhergehen kann. Die in Organisationen durch Zielvereinbarungen und Selbstverpflichtungen in Gang gesetzten Tendenzen zur maß- und grenzenlosen Selbstökonomisierung können vor diesem Hintergrund als eine psycho-soziale Abwehrstrategie, als kollektive Inszenierung einer Pseudo-Unabhängigkeit interpretiert werden. So gesehen könnte eine Tiefenschicht der Tendenzen zur Hochleistung und zur bewunderungswürdigen Selbstinszenierung darin bestehen, die katastrophische Erfahrung des Aufbrechens der ‚sozialen Haut‘ kollektiv abzuwehren.

So plausibel ich diese These nach wie vor finde, bringt sie mich doch in die Gefahr, ähnlich wie die eingangs zitierten Arbeitnehmervertreter, den Zerfall von Zugehörigkeit und Bindung in nostalgischer Weise zu beklagen. Nostalgie tritt in Zeiten beschleunigter Veränderungen häufig auf und besteht im Wesentlichen darin, innerlich an einer als befriedigend und erfolgreich erlebten Vergangenheit festzuhalten. Dies birgt die Gefahr in sich, die Gegenwart zu

vernachlässigen, im schlimmsten Fall, den Kontakt zur Gegenwart zu verlieren (Boym, zit. in Gilmore 2004). Mit dieser eher unbewussten Vergangenheitsorientierung geht einher, dass man die möglichen Chancen der Gegenwart nicht ausreichend wahrnehmen und ergreifen kann. Ich möchte deshalb im letzten Teil meines Vortrages zumindest noch ein paar Schlaglichter auf Diskussionen werfen, die über den ‚Verlust-Diskurs‘ hinausgehen und möglicherweise neue Perspektiven im Nachdenken über Bindung und Zugehörigkeit erschließen.

Netzwerke und Zugehörigkeit

Ein Thema, das zunehmend auch unter dem Gesichtspunkt von Zugehörigkeit Aufmerksamkeit findet, sind „Netzwerke“. Bin ich bisher hinsichtlich der Zugehörigkeit von einer relativ abgeschlossenen Organisation ausgegangen, werden seit Jahren netzwerkförmige Strukturen im Kontext von Fusionen, von unternehmensübergreifenden Kooperationen und von kooperierenden Netzwerken alltäglicher. Haubl und Voß gehen in der bereits genannten Studie für die DGSv davon aus, dass unter den „Bedingungen der Zunahme projektförmiger Arbeit ebenso wie unter den Bedingungen unsicherer Arbeitsplätze der Aufbau und die Pflege inner- und überbetrieblicher sozialer Netzwerke zu einer Schlüsselqualifikation der Beschäftigten wird. Die Zugehörigkeit zu solchen Netzwerken mit ihren schwachen kollegialen Bindungen erscheint wichtiger als die Zugehörigkeit zu traditionellen Beschäftigtengruppen mit starken kollegialen Bindungen“ (Haubl/Voß 2008: 7).

Diese Überlegungen werden gestützt durch die Engagement- und Netzwerkforschung“, die von neuen Verantwortungsmustern und Bindungen spricht, die eher den Charakter von ‚losen Verbindungen‘ haben, „die gegenüber dichten Traditionsbindungen offene Kontakträume schaffen und den Subjekten die Freiheit lassen, sich eigene Beziehungsnetze aufzubauen und bestehende auch zu verlassen“ (Keupp 2010: 253). Damit stellt sich die Frage, ob Netzwerke quasi den gordischen Knoten durchschlagen helfen, in dem sie eine Organisationsform anbieten, die sowohl dem großen „Wunsch nach Zugehörigkeit und Bindung“ entgegenkommt als auch zugleich dem entgegen gesetzten „Bedürfnis nach größtmöglicher Freiheit und Beweglichkeit“ (Beumer 2011b: 146). Ein von Ahlers-Niemann und Freitag-Becker (2011) herausgegebener Band „Netzwerke – Begegnungen auf Zeit“ setzt sich jedoch kritisch mit den Hoffnungen und Verheißungen auseinander, Netzwerke könnten sich als „Hoffnungsträger für die stärkere Durchsetzung von sozialer Unterstützung“ und „von mehr Gemeinschaft“ erwei-

sen (Ahlers-Niemann u. Dempsey 2011: 172). Wie „Vertrauen und Zugehörigkeit“ in Netzwerken erzeugt und gelebt werden können, sei nach wie vor eine offene Frage (ebenda: 186).

Ausblick

Ich möchte abschließend auf einen Aspekt zumindest hinweisen, den ich hinsichtlich des Verständnisses von Bindung und Zugehörigkeit für ausgesprochen wichtig halte und der den Aspekt des ‚Geborgenen‘ und ‚fraglosen Aufgehobenseins‘, der den Zugehörigkeitsdiskurs – den psychologischen allemal – dominiert, überschreitet. Im letzten Kapitel seines Buches „Der flexible Mensch“ verweist Sennett unter dem Stichwort „Zugehörigkeit als Prozess“ mit Bezug auf Coser Essay „The Social Functions of Conflict“ (Coser 1976) darauf, dass das Austragen von Konflikten stärkeren Zusammenhalt schaffen und garantieren kann als das wechselseitige Versichern von Übereinstimmung. Der „Schauplatz des Konflikts“, so Sennett, wird in dem Sinne zu einer Gemeinschaft, „als die Beteiligten es lernen, einander zuzuhören und aufeinander einzugehen, obwohl sie ihre Differenzen sogar noch deutlicher empfinden“ (Sennett 2000: 197). In Cosers Augen gibt es keine Gemeinschaft, solange die Differenzen in ihr nicht anerkannt sind. Das heißt, dass er „die Gemeinschaft als einen Prozess versteht, in dem im Laufe der Zeit die Differenzen ihrer Mitglieder verarbeitet werden“ (Sennett 2000: 198). Diese Idee der ‚gemeinschaftlich bearbeitenden Differenzen‘ oder des ‚gemeinschaftlich verarbeitenden Konflikts‘ als realistischere Basis für Bindungen und Zugehörigkeit bietet Sennett zufolge auch die Basis für demokratische gesellschaftliche Utopien.

Literatur

Aldorf, Nora und Saskia M. **Fuchs** (2011): Leistung. In: Rolf Haubl/G. Günter Voß (Hrsg.): Riskante Arbeitswert im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 18-26

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Berlin: Edition Sigma

Beumer, Ullrich (2011a): Führung. In: Rolf Haubl/G. Günter Voß (Hrsg.): Riskante Arbeitswert im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 27-37

Beumer, Ullrich (2011b): „Ich war noch niemals in New York ...“ – Netzwerke und Angstabwehr. In: Arndt Ahlers-Niemann und Edeltrud Freitag-Becker (Hrsg.): Netzwerke – Begegnungen auf Zeit. Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag, S. 145-158

Budde, Heinz und Ernst-Dieter **Lantermann** (2006): Soziale Exklusion und Exklusionsempfinden. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58. Jg., S. 233-252

- Edding**, Cornelia (2012): Hard to reach – zur Supervision zerfallender Teams. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1, S. 40-46
- Castel**, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK
- Coser**, Lewis (1976): The social functions of conflict. New Yourk: Free Press
- Daser**, Bettina (2011): Kollegialität. In: Rolf Haubl/G. Günter Voß (Hrsg.): Riskante Arbeitswert im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 38-45
- Faust**, Michael; Peter **Jauch** und Petra **Notz** (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum ‚internen Unternehmer‘. München und Mering: Hampp
- Funder**, Maria (2010): Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In: Handbuch Arbeitssoziologie, Hrsg. von Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 513-543
- Gallup Engagement Index 2011**. [siehe: <http://eu.gallup.com/berlin/153299/presentation-gallup-engagement-index-2011.aspx>, Abruf am 9.6.2012]
- Gilmore**, Thomas N. (2004): Zur Psychodynamik von Führungswechseln. In: Freie Assoziation, 7. Jg. (2004), H. 2, S. 21-41
- Handrich**, Christoph (2011): Professionalität und Qualität der Arbeit. In: Rolf Haubl/G. Günter Voß (Hrsg.): Riskante Arbeitswert im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 11-17
- Haubl**, Rolf und G. Günter **Voß** (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswert im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hauff**, Sven (2007): Flexibilisierung von Beschäftigten und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. In: Arbeit, 16 (1): 36-53
- Heisig**, Ulrich und Thorsten **Ludwig** (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. Universität Bremen: Institut für Arbeit und Wirtschaft, IAW Forschungsbericht 4 [siehe: <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/FB-6HeisigLudwig.pdf>]
- Heitmeyer**, Wilhelm (Hrsg.) (2011): Deutsche Zustände. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Heltzel**, Rudolf (2007): Der Gruppenanalytiker in komplexen Supervisionsaufträgen oder: wie GRAS mich bei der Beratungsarbeit in Organisationen begleitet. In: Krause-Girth, C. (Hrsg.): Die Gruppe, das Paar und die Liebe. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 143-164
- Holtgrewe**, Ursula und Stephan **Voswinkel** (2002): Anerkennung und Subjektivierung von Arbeit. Beitrag zur Frühjahrstagung der Sektion Industriesoziologie "Subjektivität in der "New Work" - Aufwertung, Unterwerfung oder beides? am 28./29. Juni 2002 an der JWGU-Universität Frankfurt
- Kets de Vries**, Manfred F.R. (2001): Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. In: Human Relations, Vol. 54, Heft 1, S. 101-111
- Keupp**, Heiner (2010): Individualisierung. Riskante Chancen zwischen Selbstsorge und Zonen der Verwundbarkeit. In: Peter A. Berger und Ronald Hitzler (Hrsg.): Individualisierung. Ein Vierteljahrhundert ‚Jenseits von Stand und Klasse‘? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 245-261
- Kwasniewski**, Nicolai (2012): Freu dich gefälligst und geh arbeiten! Motivationstraining bei Airbus. Spiegel-Online, 12. April 2012

- Jahoda**, Marie (1983): Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. Universität Bremen: Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 23
- Kotthoff**, Hermann (2007): Betriebliche Sozialordnung angesichts flexibler Arbeitsstrukturen. In: Guido Becke/ Eva Senghaas-Knobloch (Hg.): Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit. Eine Dokumentation von Beiträgen zur Fachkonferenz am 27./28. April 2007 an der Universität Bremen, artec-paper Nr. 141, Mai 2007, S. 22-26 [siehe: http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_141.pdf]
- Kotthoff**, Hermann und Alexandra **Wagner** (2008): Die Leistungsträger: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur eine Follow-up-Studie. Berlin: Edition Sigma
- Matiaske**, Wenzel und **Weller**, Ingo (2003): Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit on Arbeit und Rationalisierung“. TU Chemnitz, 23./24. Januar 2003, unv. Manuskript
- Meyer**, John P. und Natalie J. **Allen** (1997): Commitment in the Workplace. London, New Delhi: Thousand Oaks
- McLuhan**, Marshall (1995 [1962]): Die Gutenberg Galaxis, Bonn u.a.: Addison-Wesley
- Minssen**, Heiner (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Pfaff-Czarnecka**, Johanna (2012): Zugehörigkeit in der mobilen Welt. Göttingen: Wallstein Verlag
- Raeder**, Sabine und Gudela **Grote** (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit, 10. Jg., S. 352-364
- Schmidt**, Gert (1999): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: Ed. Sigma
- Sennett**, Richard (2000): Der flexible Mensch. München: Siedler
- Tajfel**, Henri (1978): Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press
- Tietel**, Erhard. (2003/2008): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster: Lit-Verlag
- Tietel**, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: Edition Sigma
- Tietel**, Erhard (2009): Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien. In: Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel. Berlin: Leutner-Verlag, S. 13-33
- Volk**, Theresia (2011a): Die Krise der Führung ist eine Krise der Zugehörigkeit. In: Zeitschrift Supervision, Heft 3, S. 17-22
- Volk**, Theresia (2011b): Unternehmen Wahnsinn. München: Kösel
- Voswinkel**, Stephan (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektiver Arbeit. In: Axel Honneth (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Frankfurt/M.: Campus, S. 65-91
- Weller**, Ingo (2003): Commitment. In: Albert Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 74-94