

HBS-Projekt „Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit? Neue Arbeitspolitik und betriebliche Geschlechterverhältnisse“

Leitung: Prof. Dr. Hildegard Maria Nickel / Dipl. Pol. Hasko Hüning (FU Berlin)

Bearbeitung: Susanne Braun (stud. Mitarb.)

Michael Frey (wiss. Mitarb.)

Cordula Kiank (stud. Mitarb.)

Almut Kirschbaum (wiss. Mitarb.)

Laufzeit: 01/2005 – 11/2006

Forschungsfrage und Forschungsansatz:¹

Ausgangspunkt des vorliegenden Endberichts ist die Projektfragestellung nach *Vermarktlichung* und *Subjektivierung* von Arbeit und ihren Implikationen für die betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik. Fokussiert wird dabei die Frage nach den Gestaltungschancen und -optionen für eine solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik.

Wir gehen davon aus, dass es sich bei *Vermarktlichung* und *Subjektivierung* um Phänomene handelt, die den Alltag von Unternehmen, Management, Interessenvertretungen und Beschäftigten zunehmend beeinflussen. In der arbeits- und industriesoziologischen Debatte bezeichnet der Begriff *Vermarktlichung* die Koordination und Steuerung von Unternehmen über marktförmige oder marktbezogene Mechanismen (ökonomische Kennziffern, interne Konkurrenz, Ergebnisorientierung, Eigenverantwortlichkeit, Kunden- und Produktorientierung etc.). Der Begriff *Subjektivierung* beschreibt „eine Intensivierung von ‚individuellen‘, d. h. Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen.“ (Kleemann u. a. 2002: 57 f.) Dies beinhaltet zwei Aspekte: Zum einen eine betrieblich induzierte Form der Subjektivierung (als neue Strategie der Rationalisierung und daraus folgenden Anforderungen an die Beschäftigten), zum anderen eine subjektinduzierte Form der Subjektivierung (als neue Sinnansprüche und Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeit).

Die Begriffe *Vermarktlichung* und *Subjektivierung* stehen – so unsere Argumentation - in einem komplementären und zugleich spannungsreichen Verhältnis zueinander. Dabei beschreibt der Begriff *Vermarktlichung* in erster Linie Prozesse auf der (betrieblichen)

¹ Auszug aus dem Entwurf des Forschungsberichts vom September 2006

Strukturebene, während der Begriff Subjektivierung Prozesse sowohl auf der subjektiven Ebene der Beschäftigten als auch auf der betriebs- und arbeitsstrukturellen Ebene (z. B. im Sinne von Anforderungen) bezeichnet. Mit der Komplementarität beider Begriffe unterstellen wir keine eindeutigen und einseitigen Kausalitätsbeziehungen, sondern eine Form der *wechselseitigen* und widersprüchlichen Entsprechung und Beeinflussung von betrieblicher *Struktur- und Subjektebene*.

Im Laufe unserer Forschung haben sich zwei inhaltliche Aspekte von Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit herauskristallisiert, die in der bisherigen industrie- und arbeitssoziologischen Debatte eher unterbelichtet waren, die aber gerade für die Frage nach einer gestaltenden Arbeits- und Geschlechterpolitik außerordentlich relevant sind: Zum einen der Aspekt der *Unsicherheit*, zum anderen der Aspekt des *Eigensinns* der Beschäftigten. Dabei hat sich gezeigt, dass ein mehrdimensionaler Blick auf das Phänomen Unsicherheit angebracht ist.

Durch Berücksichtigung von *institutionellen* und *subjektiven* Dimensionen von Unsicherheit wird deutlich, dass es *nicht* immer und nicht zwangsläufig zu *kumulativen* Effekten kommen muss, sondern dass Unsicherheitserfahrungen in einer Dimension (z. B. in der Planungsdimension) durch Erfahrungen in anderen Dimensionen kompensiert werden können (z. B. durch Zugewinne an Autonomie und Identifikation mit der Arbeit). Zudem hängen die subjektiven Bewältigungsformen von Unsicherheit stark von konkreten *betrieblichen Bedingungen* und *sozialstrukturellen* Faktoren wie Alter, Qualifikation, Status, Lebensform und Geschlecht ab. Je nach beruflicher und sozialstruktureller Lage können so ganz unterschiedliche Unsicherheitsdimensionen im Vordergrund stehen: der Verlust des Arbeitsplatzes im Rahmen eines relativ stabilen Beschäftigungsverhältnisses, der zu geringe Lohn, die fehlende Planungssicherheit oder das psychische Erschöpfungssyndrom. Zugleich können diese Erfahrungen aber auch subjektiv sehr unterschiedlich verarbeitet werden. Damit kommt auch die Frage nach *Ressourcen* (persönlichen und betrieblichen) als Ermöglichungsbedingungen von Subjektivität in den Blick.

Mit dem Begriff Eigensinn wird versucht, die Verbindung von Subjektivierung und Neuausrichtung betrieblicher Arbeitspolitik herzustellen. Unter dem Aspekt des eigenverantwortlichen „unternehmerischen Handelns“, das die Beschäftigten entwickeln (müssen), können Ansatzpunkte für eine strategische Neuausrichtung betrieblicher und gewerkschaftlicher Arbeitspolitik entstehen. Eigensinn bezeichnet hier die Befähigung der Beschäftigten, sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns theoretisch wie praktisch anzueignen und sie in kollektiven Verständigungsprozessen zur Grundlage des (auch widerständigen) Selbständigkeitsbedürfnisses in Arbeit und Leben zu machen.

Das untersuchungsleitende Interesse, das sich durch alle Kapitel des Forschungsberichtes zieht, liegt in der Frage nach den *Gestaltungschancen* und *-optionen* einer das

Selbstständigkeitsbedürfnis der Beschäftigten berücksichtigenden Arbeits- und Geschlechterpolitik. Dabei wird unter *betrieblicher Arbeitspolitik* das Ensemble von Unternehmenskonzepten, Ansätzen und Zielen zur Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen verstanden. Dazu zählen auch die zu ihrer Formulierung, Implementierung und Realisierung erforderlichen Aushandlungsprozesse und Umsetzungsstrategien. Dies gilt zum einen für das betriebliche Rationalisierungshandeln mit seiner Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen und –anforderungen. Dies gilt zum anderen für die Einflussnahme auf das betriebliche Geschlechterverhältnis (z. B. durch Vergeschlechtlichung von Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Entgelt). Mitgestaltet und flankiert wird die betriebliche Arbeitspolitik zum einen durch die (kollektiven) Akteure der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung (Betriebsräte, Gewerkschaften, Beauftragte für Chancengleichheit), zum anderen durch die (individuellen) Beschäftigten. Das Terrain der betrieblichen Arbeitspolitik ist insofern ein Feld der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen und unterschiedlich handlungsmächtigen Akteuren.

Eine besondere Bedeutung kommt den Unternehmen als eigenständigen arbeitspolitischen Akteuren bei der Ausformung von – nicht nur betrieblichen – Geschlechterverhältnissen zu. *Betriebliche Geschlechterpolitik* lässt sich als Spektrum der Unternehmensaktivitäten definieren, die die innerbetriebliche Arbeitsteilung und Tätigkeitsstruktur ausgehend von Vorstellungen über typisch männliche und weibliche Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen formen (Schumm 2000: 11). Die bisher in den Unternehmen betriebene Geschlechterpolitik hat allerdings entscheidend dazu beigetragen, dass es zu einer nachhaltigen geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung mit der Folge weit reichender Diskriminierungen von Frauen gekommen ist. Wir fragen daher nach einer *gestaltenden betrieblichen Geschlechterpolitik*, die diesen Zirkel von Segregation und Hierarchie durchbrechen kann.

Unter den Bedingungen der Vermarktlichung und Subjektivierung kommt es – wie wir schon in früheren Untersuchungen zeigen konnten – zwar auch zu Verschiebungen des betrieblichen Geschlechterverhältnisses zugunsten von Frauen, aber nicht von selbst zu geschlechtergerechten, solidarischen Lösungen, die die Reproduktionssphäre hinreichend berücksichtigen. Wir fokussieren daher die Frage, wie die strategische Neuausrichtung der Arbeitspolitik mit einer Geschlechterpolitik zu verbinden wäre, die differenziert und sozial integrativ zugleich ist, und die die in der Subjektivierung von Arbeit angelegte (Selbst-)Befähigung der Subjekte vorantreibt. Wie – so ist zu fragen – ist eine geschlechtergerechte(re) „Politik der Teilhaberrechte“ (Dörre 2002) durchzusetzen, die die soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern nicht einfach de-thematisiert, sondern sie als Teil der zu lösenden betrieblichen Probleme begreift?

Empirisches Feld der Untersuchung ist die *Deutsche Bahn AG*. Für das Unternehmen mit seinen mehr als 225.000 Beschäftigten spricht nicht nur, dass es für eine beschäftigungspolitisch relevante Branche steht, sondern es sich um ein exemplarisches Beispiel für die Transformation von einem öffentlich-rechtlich verfassten Staatsbetrieb zu einem privatwirtschaftlichen Verkehrsdienstleister handelt. Der Wandlungsdruck, dem die Beschäftigten hier ausgesetzt sind, zeigt sich in einem schleichenden Abschied von der „Sozialfigur des Arbeitnehmers“ (Castel) und einer zunehmenden, alle Beschäftigten auf die eine oder andere Weise betreffenden Unsicherheit.

Die Heterogenität des Gesamtkonzerns DB AG hat uns veranlasst, uns auf vier konkrete, kontrastierende **Betriebsfälle** zu konzentrieren:

- **Konzernleitung (DB AG Holding), Vorstandsressort Personal:** Die Aufgabe der Konzernzentrale liegt in der übergreifenden *strategischen Planung und Steuerung*, auch bezogen auf Personal-, Tarif- und Chancengleichheitspolitik. Neue Managementkonzepte und Arbeitsformen werden hier nicht nur *konzeptionell entwickelt*, sondern auch *praktiziert*. Die Doppelfunktion von Führungskräften als Strukturgeber der unternehmensstrategischen Rahmenbedingungen sowie als Betroffene der betrieblichen Wandlungsprozesse konnte hier besonders berücksichtigt und herausgearbeitet werden. Relevante Unternehmensstrategien und die individuellen Strategien des Umgangs mit Subjektivierungsprozessen waren so in ihrem Wechselverhältnis zu analysieren.
- **KundenServiceZentrum (KSZ) der Railion Deutschland AG:** Hier handelt es sich um einen Betriebsfall, in dem flexibilisierte Beschäftigungsvarianten und neue Arbeitsformen (mediatisierte und serviceorientierte Call-Center-Tätigkeit) in einem ansonsten durch traditionelle Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse charakterisierten Unternehmen (industriell geprägt, bürokratisch organisiert, eisenbahnspezifische Facharbeit, hoher Männeranteil) abbildbar sind.
- **DB JobService GmbH:** Das ist die zentrale Schaltstelle des internen Arbeitsmarktes im Bahnkonzern. Sie ist das Ergebnis einer aktiven betrieblichen Beschäftigungspolitik in der Deutschen Bahn AG. Ihre Hauptaufgabe ist die Vermittlung von Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz rationalisierungsbedingt verloren haben, auf einen neuen Arbeitsplatz.
- **DB Zeitarbeit GmbH:** Hier handelt es sich um ein bundesweit präsenten Leiharbeitsunternehmen, das sich selbst als „Personaldienstleister des DB Konzerns“ definiert. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens besteht in der Erbringung und Vermarktung von Personaldienstleistungen in den beiden Hauptgeschäftsfeldern Personalüberlassung und private Arbeitsvermittlung.

Zentrale **Untersuchungsdimensionen** in allen vier Fällen waren:

1. *Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderungen*

Gefragt wurde nach den Auswirkungen von Vermarktlichung und Subjektivierung auf die Arbeitsanforderungen und den subjektiven Bezug zur Arbeit. Kommt es zu einem erweiterten Zugriff auf das Arbeitsvermögen und erhöhen sich dadurch die Anforderungen an die *Eigenverantwortung* und *Selbstorganisation* der Beschäftigten? Falls ja, kann dies dann auch als ein Zuwachs an Autonomie und Selbstverwirklichung in der Arbeit erlebt werden (z. B. durch erweiterte Entscheidungsspielräume)?

Des Weiteren wurde untersucht, welche Beschäftigten- und Tätigkeitsgruppen davon wie betroffen sind und inwieweit Frauen und/oder Männer TrägerInnen dieser Entwicklung sind. Eröffnen sich dadurch gerade für Frauen neue Chancen des Aufstiegs und der Karriereentwicklung (oder werden lediglich alte Geschlechterhierarchien in neuer Form reproduziert)?

Welche Rolle spielt dabei (neben Qualifikation, Alter und Geschlecht) die *Lebensform*? Erweist sie sich in neuer Form als ungleichheitsrelevant (z. B. nunmehr auch für Männer)?

2. *Arbeitszeit*

Kommt es in Folge der Ausdifferenzierung der betrieblichen Arbeitszeitpolitik zu einem weiteren Schub der *Flexibilisierung* und einer damit verbundenen zunehmenden *Individualisierung* der Arbeitszeitregelung? Dabei interessieren vor allem die Auswirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Synchronisation von Arbeit und Leben und das betriebliche Geschlechterverhältnis.

3. *Entgeltstrukturen*

Diese, im Forschungsantrag noch gleichermaßen relevante Dimension wie die beiden erstgenannten, konnte nicht mit derselben Intensität bearbeitet werden. Es wurden zwar Veränderungen in der betrieblichen Leistungs- und -bewertung berücksichtigt, aber nicht systematisch untersucht. Ob eine zunehmende *Variabilisierung* und *Individualisierung* tariflicher Entlohnung durch leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungssysteme erfolgt, kann nur ansatzweise beantwortet werden. In dem hier betrachteten Unternehmen scheint der Prozess eher gebremst zu verlaufen.²

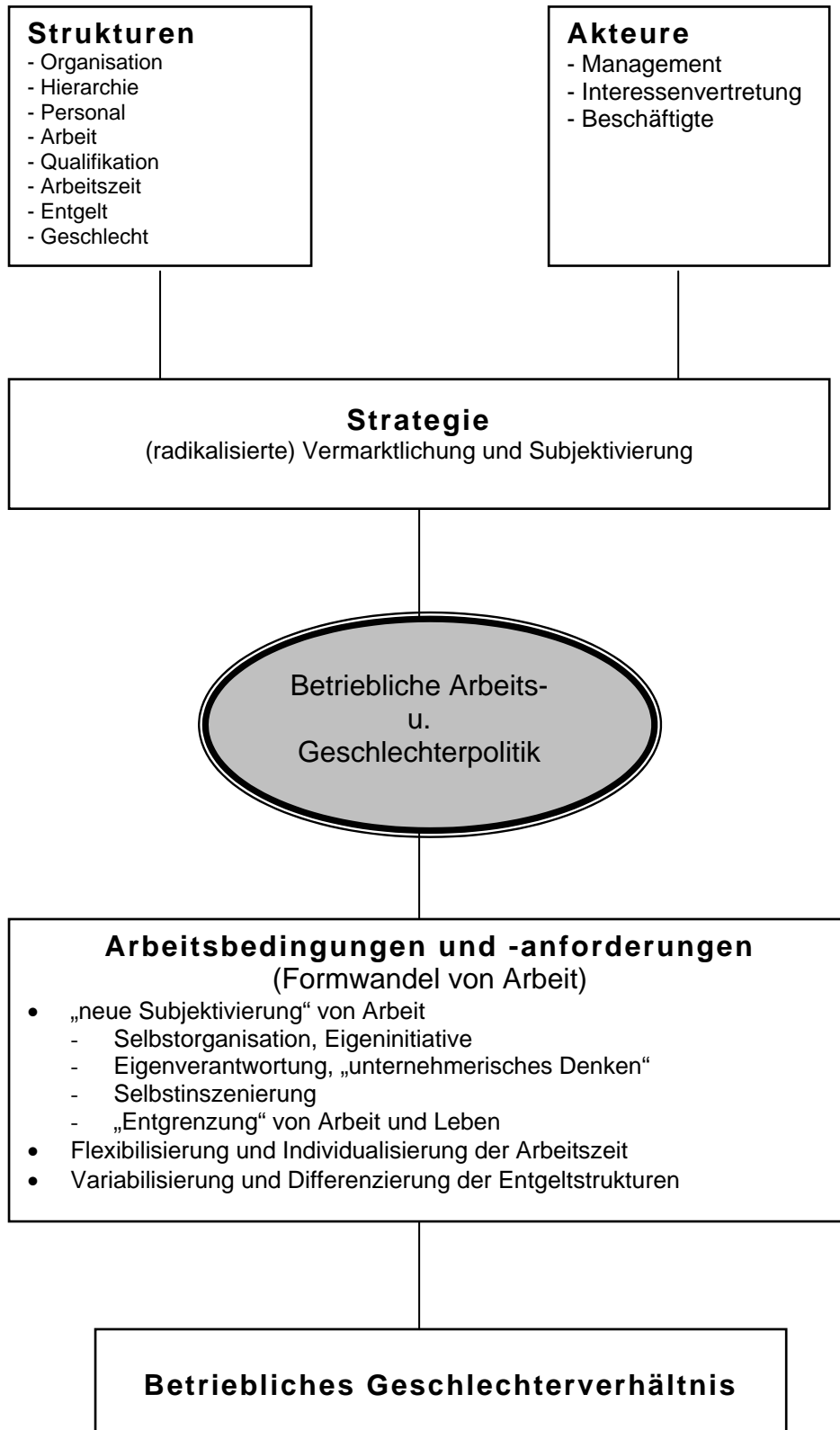
Analytisch setzt das Projekt auf zwei empirischen Ebenen an: Zum einen wurde der *institutionelle* Kontext erfasst (Struktur und Organisation der Betriebsfälle und – soweit sinnvoll – des Konzerns). Zum anderen wurden ausgewählte und unterschiedlich handlungsmächtige *AkteurInnen* auf der Basis von leitfadenstrukturierten Interviews befragt. Die zugrunde liegende Empirie besteht aus qualitativen Interviews mit ExpertInnen

² Im Rahmen einer BA-Arbeit wird das eingehender anhand der vorliegenden Daten und Interviews untersucht: Tina Mündecke, Die „ArbeitskraftunternehmerIn“ unter Leistungsdruck, HU Berlin, voraussichtliche Fertigstellung Herbst 2006.

(Führungskräfte und InteressenvertreterInnen) und Beschäftigten, betrieblichen Dokumenten und Strukturdaten. Die Auswertung des empirischen Materials orientierte sich an den Prinzipien der „Grounded Theory“ und des „Theoretical Sampling“.

Zusammenfassend lässt sich unser Erkenntnisinteresse mit folgender Graphik abbilden:

Schematische Darstellung von Erkenntnisinteresse und betrieblichen Untersuchungsdimensionen (-variablen)



**Tabelle 2: Betriebsfälle
mit auswahlrelevanten Kontrastierungskriterien**

	Arbeitsorganisation (vermarktlcht u. subjektiviert)	Arbeitszeit	Entgelt	Beschäftigungsverhältnis	Funktion	Qualifikationsniveau	Betriebl. Geschlechter- verhältnis
Konzernzentrale (Führungskräfte)	stark (Projektarbeit)	Unreguliert, ergebnisorientiert, „Arbeiten ohne Ende“	individualisiert + variabilisiert	flexibel und relativ sicher mit wechselnden Ungewissheiten auf hohem sozialen Niveau („atypische Integration“)	strategische u. dispositive Fach- u. Führungstätigkeit („StrukturgeberInnen“)	hoch (akademisch)	männlich segregiert (ca. 10% Frauen)
KundenService- Zentrum (KSZ)	mittel (mediatisiert, kundenorientiert)	Regulierte Wechselschichtarbeit, trad. flexibilisiert	kollektiv reguliert; Bahntarif	relativ sicher mit temporärer Bedrohung (Personalabbau) („gesicherte Integration“)	operative Vertriebsarbeit (unternehmensbezogener Service)	mittel (oftmals tätigkeitsfremde Bahnfacharbeit, spez. weitergeschult)	gemischt (40% Frauen)
DB JobService GmbH	gering (beschäftigungspolitische „Warteschleife“; „Marktmoratorium“)	Tarifliche Jahresarbeitszeit als Referenz	kollektiv reguliert; abgesenkter Bahntarif (85 resp. 80%)	unsicher („gefährdete Integration“)	operativ (vermutlich überwiegend)	mittel / niedrig (eisenbahnspez. o. gewerbl.-techn. Facharbeit)	männlich segregiert (24% Frauen)
DB Zeitarbeit GmbH	stark (auftrags- u. marktorientiert)	flexibel je nach Einsatzerfordernis	kollektiv reguliert; Haustarif	flexibel und relativ sicher („temporäre Integration“ / Zeitarbeit als Chance)	operativ (vermutlich überwiegend)	hoch / mittel (eisenbahnspez., kaufm. u. gewerbl.- techn. Facharbeit; Ingenieur Tätigkeiten)	gemischt (35% Frauen)

