

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

Zusammenfassung der wichtigsten Projektergebnisse und Fazit

1. Zusammenfassung der Hauptergebnisse

Fragestellung / Forschungsfrage

Das Forschungsprojekt versuchte die Frage zu beantworten, ob und wie sich auf betrieblicher Ebene „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ der Arbeit zeigen und welche Folgen dies für die betriebliche Arbeitspolitik und die betrieblichen Geschlechterverhältnisse hat. Fokussiert wurde dabei insbesondere die Frage nach den Gestaltungschancen und -optionen für eine neue und solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik. Eröffnen sich trotz (kapital-)marktorientierter Reorganisation und Subjektivierung der Arbeitskraft arbeitspolitische Perspektiven, die es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen, positiv und angstfrei auf die neuen betrieblichen Anforderungen und existenziellen Unsicherheiten zu reagieren und kann es darüber zu einer Erweiterung von Autonomiespielräumen und Teilhabechancen in der Arbeit kommen?

Als Untersuchungsfeld wurde die Deutsche Bahn AG ausgewählt, da sich hier in verdichteter Form die generellen Umbrüche und Herausforderungen in der Arbeit ebenso zeigen wie auch Ansatzpunkte und Potenziale zu deren aktiver Gestaltung (insbesondere in Form kollektiver Interessenvertretungen).

Hauptbefunde und -ergebnisse

Unternehmensreorganisation:

Die Deutsche Bahn AG bewegt sich gegenwärtig in einer Phase, die wir als „(kapitalmarkt-)orientierte Rezentralisierung“ bezeichnen. Dies hebt vor allem auf zwei Punkte ab:

- 1) die zunehmende Fixierung auf die angestrebte Kapitalmarktfähigkeit;
- 2) die deutliche Konzentration von strategischen Entscheidungskompetenzen in der Konzernleitung.

Dabei zeigt sich ein neues Verhältnis von *Markt* und *Hierarchie*: Eine „weitergehende“ oder „radikalisierte“ Vermarktlichung (Dieter Sauer) und eine stärkere „Durchmachung“ scheinen auf betrieblicher Ebene keine Gegensätze mehr zu sein. Vielmehr gehen sie ein funktionales Verhältnis wechselseitiger Ergänzung und Verstärkung ein.

Zugleich wird in dieser Phase deutlich, dass weitere Produktivitätssteigerungen nicht mehr durch Abbau, sondern nur noch durch *Wachstum* zu erzielen sind. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Zum einen bezogen auf die Erschließung neuer Wachstumsfelder und Märkte (z.B. neue Dienstleistungsangebote und Internationalisierung); zum anderen bezüglich des Personals. Gerade hier ist weiterer Abbau kaum mehr möglich bzw. sinnvoll. Erforderlich ist daher eine *qualitative Entwicklung der Humanressourcen*, gerade auch um die neuen betrieblichen Anforderungen nach Kundenorientierung und „unternehmerischem Handeln“ bewältigen zu können. Den *subjektiven Kompetenzen* der Beschäftigten kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Neue Arbeitsanforderungen:

Der Handlungsrahmen für *Führungskräfte* in der Deutschen Bahn AG wird insgesamt durch eine stärkere Dominanz von Markt- und Kundenanforderungen, eine größere Eigenverantwortung sowie ein mehr „unternehmerisches“ Führungsverständnis geprägt. Damit gehen neue Anforderungen an die Führungskräfte einher, die sowohl ihr Selbstverständnis als auch ihren Führungsstil betreffen. Insbesondere die PersonalerInnen sollen sich künftig stärker als „Geschäftspartner“ der Betriebsleitungen verstehen. Dies impliziert zum einen eine deutliche *Ökonomisierung* der Personalarbeit, zum anderen aber auch ihre *Aufwertung* im Verhältnis zur traditionellen Betriebswirtschaft. Personalarbeit soll nicht mehr nur als sozialpolitisches „Beiwerk“, sondern als aktiver und gleichwertiger Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg verstanden werden. Die dafür erforderliche Beteiligung an strategischen Entscheidungsprozessen bleibt den befragten Führungskräften aber zum Teil noch versagt. Hier zeigt sich ein spezifisches *Hierarchiedilemma*, mit dem ein Großteil der Führungskräfte konfrontiert ist: Einerseits wird von ihnen Eigenverantwortung und Marktorientierung verlangt, andererseits werden dafür erforderliche Entscheidungsspielräume und Ressourcen durch die Unternehmensspitze verknappt. Dies wird seitens der Führungskräfte nicht selten als Misstrauen verstanden und wirkt auf sie demotivierend.

Für die *Beschäftigten* zeigt sich die geforderte Wirtschaftlichkeit des Handelns vor allem in einer stärkeren Arbeitsverdichtung und einer gestiegenen Komplexität der Arbeitstätigkeit. Dies geht nur zum Teil auf direktere Konfrontation mit Kundenanforderungen zu-

rück (so z.B. im KundenServiceZentrum der Railion Deutschland AG), sondern vermittelt sich durch „indirekte Steuerung“, die betriebsökonomische Sachzwänge vor Vorgesetztenanweisung betont und mittels *Ressourcenverknappung* (Ausdünnung der Personalbestände und Senkung der Arbeitskosten) und Appell an das unternehmerische Handeln der Beschäftigten umgesetzt wird. Insgesamt sind dabei aber die Gestaltungsspielräume in der Arbeit für die Beschäftigten relativ beschränkt. Sie werden zum Gutteil durch die verdichteten und komplexen Arbeitsabläufe vorgegeben. Selbstorganisation der Beschäftigten kommt vor allem dort zum Tragen, wo die Anforderungsrhythmen von Tätigkeiten stark schwanken und dies individuell und eigeninitiativ bewältigt werden muss. Selbstorganisation wird hier zu einer neuen und notwendigen Anforderung.

Der von den Führungskräften formulierte *Leistungsbegriff* erweitert sich. Zwar bleibt weiterhin das konkret erreichte Arbeitsergebnis ein zentraler Maßstab von Leistung. Zugleich lässt sich allerdings auch beobachten, dass sowohl der Prozess der Ergebnisreichung resp. Leistungserbringung als auch die dafür notwendigen subjektiven Ressourcen stärker in die Aufmerksamkeit der Führungskräfte geraten. Diese Erweiterung und teils auch Verschiebung vom >materiellen Ergebnis zum immateriellen Prozess< und dessen subjektiven Motivationen kann als Teil von sowohl betrieblicher als auch individueller Subjektivierung verstanden werden. Insgesamt kommt es so zu einem Bedeutungszuwachs subjektiver Potentiale im Leistungsverständnis.

Subjektive Bezüge zur Arbeit und „Eigensinnigkeiten“:

Das wohl markanteste Ergebnis hier betrifft die deutlich erkennbaren *strukturellen Asymmetrien* in den Subjektivierungschancen und -ressourcen von Führungskräften und Beschäftigten. Unsere Ausgangsthese, wonach in den sozialen und beruflichen Positionen von Führungskräften und Beschäftigten unterschiedliche Subjektivierungspotenziale eingeschrieben sind, hat sich empirisch bestätigt. Während die Führungskräfte für ihren Aufgabenbereich einen deutlichen Gestaltungsanspruch formulieren können und dazu von ihrer betrieblichen wie individuellen Ressourcenausstattung auch potenziell in der Lage sind, bleibt für die Beschäftigten aufgrund der vielfach verknappten Ressourcensituation im Unternehmen oftmals nur die „kompensatorische Subjektivierung“ über. Eventuelle Störungen im verdichteten und zunehmend komplexeren Arbeitsprozess müssen dann von den Beschäftigten flexibel – und häufig unter Mobilisierung ihrer subjektiven, nicht fachlichen Kompetenzen – abgepuffert werden. Dabei geht die enorme Arbeitsverdichtung oft zu Lasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten an ihre eigene „gute“ Arbeit. Dies dämpft die Entfaltung von Subjektivitätspotenzialen in der Arbeit, die über eine kompensatorische Funktion hinausgehen.

Dahingegen lässt sich bei den Führungskräften von einer aktiven und „strukturierenden Subjektivierung“ sprechen, die aus einem „eigensinnigen“ und zugleich den Unternehmenszielen Rechnung tragenden Gestaltungswillen resultiert. Dennoch lassen sich auch

hier betrieblicherseits Subjektivierungsblockaden ausmachen: Von den Führungskräften gewünschte und vom Unternehmen zum Teil auch betonte Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen werden in der betrieblichen Praxis real nicht zu gestanden. Bei den betroffenen Führungskräften erzeugt dies – neben Frustration und Demotivation – in einer Art paradoxen Gegenreaktion auch Effekte einer stilisierenden „ideologisierten Subjektivierung“.

Bei den Beschäftigten zeigt sich Eigensinn oftmals in einer „traditionellen“ Form der Widerständigkeit (z.B. gegenüber betrieblichen Mobilitätsforderungen). Deutlich wird hier eine insgesamt stärker ausgeprägte Orientierung auf die Sicherung des außerbetrieblichen Lebensbereichs, dessen Anforderungen und Eigenlogiken gegen betriebliche Zumutungen und Übergriffe verteidigt werden. Erwerbsarbeit hat zwar einen zentralen Stellenwert für die Beschäftigten und wird insbesondere in existenzieller und sozialer Hinsicht für unverzichtbar gehalten. Übergriffe des Unternehmens auf die „ganze“ Person werden von den Beschäftigten aber eher abgewehrt, um Ressourcen für das Leben und die Verpflichtungsbalancen außerhalb der Arbeit behaupten zu können. Dennoch findet sich eine außerordentlich hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und seinem Bemühen der Marktbehauptung. Es lassen sich insofern Elemente einer „reklamierenden Subjektivierung“ ausmachen, die potenziell auf darüber hinausreichende, normativ fundierte Teilhabe- und Aneignungsansprüche in der Arbeit und auf ihren Anspruch an „gute Arbeit“ verweisen („workers control“).

Unsicherheit in der Arbeit:

Unsicherheit ist eine zentrale Begleiterscheinung von Vermarktlichung und Subjektivierung und eine Erfahrung, mit der sowohl Führungskräfte wie Beschäftigte konfrontiert sind. Vor allem lassen sich *strukturelle* Faktoren dafür ausmachen. Im Einzelnen sind das

- der kontinuierliche Personalabbau;
- die Permanenz und Intransparenz betrieblicher Reorganisation;
- die steigende Komplexität und Verdichtung der Arbeit;
- die dadurch insgesamt als gefährdet erlebte betriebliche Sozialintegration.

Insbesondere bei den Beschäftigten schlägt sich der anhaltende Personal- und Stellenabbau in einer existenziell bedrohlichen Unsicherheit nieder, die latent ständig vorhanden ist, und sich konkret als *Angst vor dem Arbeitsplatzverlust* zeigt, unabhängig davon, ob der eigene Arbeitsplatz tatsächlich vom Wegfall bedroht ist. Diese Unsicherheit relativiert sich nur wenig durch das Wissen um das „Beschäftigungsbündnis“. Denn zentraler Bezugspunkt in der Wahrnehmung der Beschäftigten ist der konkrete Arbeitsplatz und die daran geknüpfte betriebliche Sozialintegration und weniger das eher abstrakte Beschäftigungsverhältnis.

Die Führungskräfte wissen zumeist, dass dies das Engagement und die Kreativität der Beschäftigten lähmt. Sie sehen ihre Aufgabe unter anderem darin, die Beschäftigten zu befähigen, mit dieser Unsicherheit produktiv umzugehen, allerdings setzen sie dabei vornehmlich auf *Selbstbefähigung* der Beschäftigten zur Bewältigung von Unsicherheit, kaum auf betriebliche Angebote und Ressourcen (Qualifizierung, Weiterbildung etc.).

Bei den Führungskräften selbst zeigt sich ebenfalls Unsicherheit. Ursache hierfür sind vor allem das bereits erwähnte „Hierarchiedilemma“ (Widerspruch zwischen gestellten Anforderungen und tatsächlichen Ausführungsbedingungen) sowie eine daraus resultierende Verunsicherung ihres Status und der Anerkennung als Führungskraft. Zudem gibt es zwar einzelne aber deutliche Hinweise dafür, dass für Fach- und Führungskräfte, die häufig in wechselnden Projekten arbeiten, Unsicherheiten in der beruflich-biographischen Planung entstehen und je nach betrieblich-institutioneller Einbettung die Gefahr einer strukturellen Verfestigung von „Projektkarrieren“ besteht. Insgesamt aber wird Unsicherheit nicht – wie bei den Beschäftigten – als existentielle Bedrohung wahrgenommen, sondern eher als demotivierende Verunsicherung.

Arbeitszeit:

Die Arbeitszeitgestaltung in der Deutschen Bahn AG erfolgt zunehmend markt- und ergebnisorientiert. Je nach betrieblichen Belangen und Markt- bzw. Kundenanforderungen kommen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zum Tragen. Dies eröffnet den Beschäftigten einerseits individuelle Gestaltungsspielräume, konfrontiert sie andererseits aber auch mit neuen Anforderungen. Die Fähigkeit, souverän und selbstbestimmt mit flexiblen Arbeitszeiten umzugehen, ist hier an erster Stelle zu nennen.

Die Beschäftigten selbst haben daher ein ambivalentes Verhältnis zu flexiblen Arbeitszeitformen. Auf der einen Seite werden die neuen Gestaltungsspielräume eindeutig als positiv begrüßt. Auf der anderen Seite gibt es ein starkes Bedürfnis nach zeitlicher Planungssicherheit und Transparenz der betrieblichen Zeitanforderungen. Ihr Interesse zielt dabei auf die Bewältigung des komplexen Zusammenhangs von Arbeit und Leben.

Bei den Führungskräften dominieren hingegen arbeitsbezogene Interessen. Das Bedürfnis nach beruflicher Selbstverwirklichung spielt dabei eine große Rolle. Es verbindet sich insbesondere bei den männlichen Führungskräften oft mit einer ausgeprägten Karriereorientierung und Selbstinszenierung, die nicht ganz frei von Stilisierungen der sich kontinuierlich auf hohem Niveau verausgabenden Führungskraft ist. Weibliche Führungskräfte wissen anscheinend um die „Verpflichtungsbalancen“ (Hansen/Müller 2003) und um die außerbetrieblichen Anforderungen der Beschäftigten. Sie praktizieren die Vereinbarung von Sorgearbeit („Care“) und beruflicher Karriere oftmals selbst und kritisieren nicht nur implizit sondern z.T. sehr offen durch ihre eigene Lebens- und Führungspraxis die gegenwärtig herrschende männlich orientierte Arbeitszeitkultur im Unternehmen.

Qualifizierung:

Die betriebliche Bildungs- und Qualifizierungsstrategie in der Deutschen Bahn AG orientiert sich an drei Zielsetzungen:

- die Definition von Kernkompetenzen im Rahmen des sog. „Kompetenzmanagement Bahn“;
- die Modularisierung von Bildungsinhalten und -angeboten;
- die Neufassung von Qualifizierung unter Betonung der individuellen Eigenverantwortung der Beschäftigten („lebenslanges Lernen“ und „Employability“).

Mit der Entwicklung eines systematischen Kompetenzmanagements soll ein Paradigmenwechsel in der betrieblichen Qualifizierung eingeleitet werden. Ziel sind tätigkeitsspezifische Qualifizierungsangebote, die die bisherige Orientierung an Berufsgruppen obsolet macht. Die geeignete Form dafür wird in einer Modularisierung von Bildungsinhalten und -angeboten gesehen. Dabei geht es im Prinzip um die Differenzierung und anschließende Standardisierung von bislang komplexen Wissensbeständen. Hier zeichnet sich zum einen eine „Ent-Subjektivierung“ von Erfahrungswissen ab (Enteignung durch Standardisierung). Zum anderen können sich dadurch für die Beschäftigten aber auch neue Spielräume bei der individuellen Qualifizierung und Karriereentwicklung eröffnen. Denn die Differenzierung und Standardisierung ermöglicht auch seitens der Subjekte einen bedarfs- und interessenorientierten Zugriff auf Bildungsinhalte und -angebote. Dies wird allerdings zunehmend in die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten gelegt (nicht zuletzt auch in finanzieller Hinsicht) und setzt eine diesbezügliche Selbstbefähigung der Beschäftigten voraus.

Betriebliches Geschlechterverhältnis:

Nach wie vor ist die Deutsche Bahn AG ein männlich segregiertes Unternehmen. Zwar erreichte der Frauenanteil im Gesamtunternehmen im Jahr 2004 mit 21,6 Prozent einen zwischenzeitlichen Höchststand. Danach sank er aber wieder ab und lag Ende 2005 bei 19,9 Prozent. Die männliche Segregation zeigt sich noch deutlicher auf der vertikalen Ebene: Der Anteil Frauen an den Führungspositionen insgesamt ist mit 13,7 Prozent deutlich unterproportional. Mit steigender Hierarchieebene nimmt die Nichtpräsenz von Frauen zu. Deutlich wird hier ein überaus starker glass ceiling-Effekt. Dieser Gesamteindruck differenziert sich allerdings bei Betrachtung einzelner Betriebsfälle. So fällt in den von uns untersuchten Fällen die männliche Segregation deutlich weniger stark aus als im Gesamtunternehmen. Je nach Beschäftigtengruppe (Management resp. Overhead oder Beschäftigte) oder Beschäftigungsbereich (Personalressort) kann sogar von einem gemischten Geschlechterverhältnis gesprochen werden. Gerade im Personalressort sowie in den betrieblichen Institutionen des „Konzernarbeitsmarktes“ (DB JobService GmbH und DB Zeitarbeit GmbH) ist ein deutlich überproportionaler Frauenanteil – auch auf den Fach- und Führungspositionen – zu verzeichnen.

Betriebliche Geschlechterpolitik:

Unter den Bedingungen von Vermarktlichung und Subjektivierung werden die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten einer Gleichstellungspolitik vornehmlich durch die Logik des Marktes bestimmt. Das Unternehmen orientiert sich verstärkt entlang einer Leistungs- und Verwertbarkeitslogik und verabschiedet sich von normativen, auf Gerechtigkeit bezogenen Handlungslogiken. Vor dem Hintergrund der zunehmend geforderten Leistungsop-
timierung und Selbstverantwortung verfestigt sich zum einen eine Strategie der *De-Thematisierung von Geschlecht* und zum anderen eine *Individualisierung von Geschlechtergleichstellung*, d.h. eine auf die Individuen verlagerte Durchsetzung von Egalitätsansprüchen.

Betriebliche Geschlechterverhältnisse werden maßgeblich durch die Bedingungen der *Reproduktionssphäre* mitgestaltet und umgekehrt. Weibliche Beschäftigte (Führungskräfte wie Arbeitnehmerinnen) sind aufgrund der starren geschlechtstypischen Zuschreibungen von Betreuungsaufgaben im privaten Bereich stärker noch als männliche Beschäftigte auf eine Unternehmenskultur angewiesen, die „*Verpflichtungsbalancen*“ (Hansen/Müller 2003) zulässt. Auch für die DB AG gilt, dass mindestens *zwei Barrieren* zu überwinden sind, bevor von grundlegenden, von den Reproduktionsinteressen ausgehenden und die Geschlechterkultur beachtenden Veränderungen in den Arbeitsbedingungen die Rede sein kann: Die *erste Barriere* entsteht, wenn eine *familienfreundliche Politik nicht als Anspruch*, sondern als Vergünstigung konstruiert wird (Hansen/Müller 2003). Die *zweite Barriere* liegt in einer Einschätzungsdifferenz von (männlichen) Managern und (weiblichen) Beschäftigten: Männliche Manager sind der Meinung, reduzierte Arbeitszeit bedeute auch reduzierte Motivation; Frauen hingegen setzen reduzierte Arbeitszeiten mit höherer Motivation und höherer Produktivität gleich. Die Gleichsetzung von langer Arbeitszeit mit Produktivität, Verbindlichkeit und Loyalität dem Unternehmen gegenüber ist eine (männliche) Konstruktion (Hansen/Müller 2003: 38).

Die Tatsache, dass die DB AG keine explizite, sondern eine implizite, an den Humanressourcen orientierte Geschlechterpolitik betreibt, die weniger auf Gerechtigkeitsnormen und die Institutionalisierung von entsprechenden Frauen-, Chancengleichheits- oder Genderexperten setzt als auf das Ressourcenmanagement der Führungskräfte und Personalverantwortlichen, liegt im Trend betriebswirtschaftlicher Handlungslogik und findet sich auch in anderen großbetrieblichen Dienstleistungsunternehmen. Der Fakt, dass im Personalbereich vergleichsweise viele Frauen in verantwortlichen Positionen sind, könnte aber auch einer arbeitspolitischen Perspektive stärker Geltung verschaffen, die die Reproduktionssphäre nicht ignoriert und die Reproduktionsinteressen der Subjekte nicht von der Wertschöpfung entkoppelt. Hier könnten Ansatzpunkte für den Ausbau einer Bündnispolitik mit den betrieblichen InteressenvertreterInnen liegen, die der Durchsetzung einer solidarischen und integrativen Geschlechterpolitik dient.

Betriebliche Interessenvertretung:

Das arbeitspolitische Handeln der betrieblichen Interessenvertretung wird maßgeblich durch die anhaltende Restrukturierung der Deutschen Bahn AG sowie den damit verbundenen Personalabbau bestimmt. Dabei nehmen die befragten BetriebsrätInnen sehr deutlich die dadurch bei den Beschäftigten ausgelösten Unsicherheiten und Belastungen wahr. Dementsprechend versuchen sie, ihren arbeitspolitischen Gestaltungseinfluss im Sinne einer abmildernden Flankierung geltend zu machen. Dabei gehen sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten durchaus offensiv vor und bringen auch aktiv Gestaltungsvorschläge ein bzw. fordern diese vom Management ein. Das dabei an den Tag gelegte Selbstverständnis steht quer zu herkömmlichen Entgegensetzungen (z.B. zwischen „Co-Managerin“ und „Beschützer“) und lässt sich am ehesten charakterisieren als ein Konglomerat aus sozialen, pragmatischen und politischen Bestandteilen. Dieses multiple Selbstverständnis zeigt einen interessenpolitischen „Eigensinn“, der durchaus nicht mit Kritik an mancher Gewerkschaftspolitik spart.

Dem angestrebten Börsengang stehen die befragten BetriebsrätInnen deutlich kritisch gegenüber. Die damit verbundenen Restrukturierungen sehen sie als eine der größten Herausforderungen, die es in nächster Zeit arbeits- und sozialpolitisch zu bewältigen gilt. Daneben zeichnet sich als neue Herausforderung die zunehmende Heterogenität der Beschäftigten ab. Die differenzierten Interessen, Problemlagen und Orientierungen von meist akademisch qualifizierten Fachkräften, mittleren Führungskräften und „normal“ Beschäftigten zusammenzuführen und interessenpolitisch zu vertreten, dürfte nicht immer einfach sein und erfordert auch auf Seiten der InteressenvertreterInnen spezifische Kompetenzen (vor allem auch sozialer Art). Gleiches lässt sich vom betrieblichen Geschlechterverhältnis sowie den differenzierten Interessen von Frauen und Männern, aber auch innerhalb der einzelnen Geschlechtergruppen sagen. Hier zeigte sich allerdings bei den befragten InteressenvertreterInnen noch sehr wenig Sensibilität und Problembewusstsein. Dies gilt sowohl in gleichstellungspolitischer Hinsicht (z.B. Problem der männlich dominierten Führungspositionen) als auch hinsichtlich außerbetrieblicher Anforderungen (vor allem Betreuungs-, Sorge- und Familienarbeit). Gerade letzteres ist ein Punkt, der unter dem Stichwort „Work-Life-Balance“ (oder besser „Work-Life-Integration“) zunehmend auch für jüngere Männer (und Frauen) wichtig wird. InteressenvertreterInnen und Gewerkschaften täten gut daran, diese Frage zunehmend als wichtiges arbeits- (und damit auch geschlechter-)politisches Gestaltungsfeld zu begreifen. Gerade zielgruppenspezifische Standards, ihre Erfassung, Neubeschreibung und Durchsetzung lassen sich, dafür gibt es eine Vielzahl von Hinweisen, durchaus im Konsens mit innovativ ausgerichteten Teilen des Unternehmensmanagements angehen. Hier könnten von Seiten der Gewerkschaften und der Betriebsräte Diskussions- und Verständigungsräume zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen geschaffen und „gepflegt“ werden.

2. Fazit

Die von Sauer (2005c) markierte „neue Stufe der Vermarktlichung“ zeigt sich auch in der hier durchgeführten Analyse zum einen in neuen Anforderungen an die Beschäftigten, zum anderen in der „indirekten Steuerung“ als einer neuen Form der betrieblichen Koordination und Herrschaft. Eigenverantwortung und Selbstorganisation gipfeln in der Erwartung des Unternehmens an die Beschäftigten, „unternehmerisches Handeln“ zu entwickeln. Die Transformation des Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung wird zunehmend den Beschäftigten selbst überlassen. Dies impliziert steigende Anforderungen an die *Selbststeuerungsfähigkeiten* der Beschäftigten in der Arbeit und fordert ihnen auch erhöhte Fähigkeiten zur Selbstrationalisierung ab. Mit diesen Veränderungen der Aushandlungsregeln in der sozialen Arena Betrieb werden – gemessen an der fordistischen Phase – traditionelle Aufgaben und Funktionen des Managements ein Stück weit obsolet und den arbeitenden Subjekten wächst dem gemäß eine neue Rolle zu. In welchem Maße, in welchen Formen und Widersprüchen sich der neue Modus von Subjektivität und Steuerung durchsetzt, konnte von uns anhand der Untersuchung zum Unternehmen DB AG gezeigt werden. Dabei eröffnet sich eine Perspektive, die wir in Anlehnung an aktuelle industriesoziologische Debatten als „*Aneignung des Unternehmerischen*“ charakterisieren. Der Prozess der Aneignung der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns schließt in der von uns aufgefundenen Perspektive den *vorreflexiven, d. h. lebenspraktischen Anspruch der Subjekte auf die Kontrolle über ihre Existenzbedingungen und über die Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse ein. So gesehen bezeichnet Eigensinn die Befähigung, sich die relative Eigenständigkeit der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns theoretisch und praktisch anzueignen und sie in kollektiven Verständigungsprozessen zur Grundlage des auch widerständigen Selbstständigkeitsbedürfnisses in Arbeit und Leben zu machen.*

Diese Perspektive hat aber auch eine *arbeitspolitische regulative Flankierung* in Form von kollektiven betrieblichen wie auch gesellschaftspolitischen Maßnahmen zur Voraussetzung. Die institutionalisierte Interessenvertretung der Beschäftigten sowohl auf betrieblicher wie auch überbetrieblicher Ebene kann hier neue Ansatzpunkte und Herausforderungen finden. Zumal die neuen Prozesse betrieblicher Koordination neue Formen sozialer Ungleichheit hervorbringen, die nicht mehr primär entlang der Geschlechterlinie verlaufen, sondern nach Alter, Qualifikation und – wie in unserem Sample – in ganz entscheidendem Maße nach lebensweltlichen Verbindlichkeiten. Zeitliche Flexibilität und örtliche Mobilität werden zum zentralen Faktor für betriebliche Integration und Karriere. *Die institutionalisierte Interessenvertretung könnte neue Bündnispartner in den in diesem Unternehmen überraschend zahlreich vertretenen weiblichen Personalverantwortlichen*

finden; es bleibt abzuwarten, ob und inwieweit sich hier eine verallgemeinerbare Tendenz abzeichnet.

Die „Öffnung“ der unternehmerischen Organisation gegenüber dem Markt wird unter anderem mittels *Implementierung von Unsicherheit* organisiert, um bei den Beschäftigten Anpassungs- und Problemlösungspotenziale, Arbeitsintensivierung und unternehmerisches Handeln zu initiieren. Die Herausnahme von Sicherheiten aus dem Arbeitsprozess, z. B. durch Verknappung von (Personal-)Ressourcen und durch Etablierung interner Unternehmenskonkurrenz, stößt allerdings auf Produktivitätsgrenzen, wenn die Angst der Beschäftigten eine die individuelle Existenz sichernde *traditionelle Widerständigkeit* dem Arbeitgeber gegenüber erzeugt. Ob und in welchem Maße dies einen Rahmen bietet, auf dem ArbeitnehmerInnen (neue) Teilhaberrechte formulieren wie auch eine wieder stärker auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bezogene Verhandlungsmacht („workers control“) entwickeln können, ist offenbar an eine differenzierte Betrachtung von Qualifikations-, Funktions- und Hierarchiestufen gebunden. *Es ist (noch) nicht absehbar, ob und inwieweit unter den sich womöglich beschleunigenden Bedingungen (Kapitalmarktfähigkeit und Börsengang) ein Raum für stärkere Selbstorganisation und für ein Selbstständigkeitsbedürfnis der ArbeitnehmerInnen bleibt; ein Raum, der die widerständige Kompetenzen nicht nur im Sinne von „Selbstverteidigung“ sondern auch von eigensinnigen Fähigkeiten für einen von den Reproduktionsinteressen ausgehenden Umgang mit der Produktivität von Arbeit freisetzt, der nicht nur egoistisch und vereinzelt („negativer Individualismus“) wirkt, sondern auch eine neue solidarische Perspektive auf „gute“ Arbeit erlaubt.* Auch in dieser Hinsicht sind die Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen auf besondere Weise gefordert: die unter dem Stichwort (Selbst)Befähigung bei ihnen *individuell* durchaus vorfindbare Reflexion könnte als Ausgangspunkt für eine *kollektiv* zu verdichtende Reflexion im Raum gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung genommen werden.

An diesem Punkte zeigen sich auch die Grenzen des betriebswirtschaftlichen Zugriffs auf die Arbeitskraft, die sich letztlich als Schranken der Weiterentwicklung der Produktivität erweisen, weil der einseitige Bezug auf die Arbeitskraft im Sinne ihrer Verwertung bzw. Vernutzung die Potenziale der Subjektivität in Richtung einer Verallgemeinerung unternehmerischer Funktionen eher abblockt als befördert bzw. sie nicht voll in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren vermag. Die „neue Stufe der Vermarktlichung“ setzt sich sprunghaft, diskontinuierlich und branchen- bzw. unternehmensspezifisch durch. Dabei kommt es in den Unternehmen zu spezifischen Ausprägungen, gegenläufigen Entwicklungen und unterschiedlichen Dynamiken. Die Deutsche Bahn AG ist ein Unternehmen, in dem diese Prozesse auf eigene Weise zur Geltung kommen, und zwar insofern als sich hier die Prozesse der Vermarktlichung und Subjektivierung in bisher noch „ge-

bremsten“, d.h. in noch relativ regulierten Bahnen vollziehen. *Die durch Vermarktlichungs- und Subjektivierungsprozesse umkämpfte, aber nach wie vor in bestimmtem Maße regulativ wirkende Tradition der Sozialorientierung und aktiven Beschäftigungspolitik im Unternehmen eröffnet Gestaltungsperspektiven im Sinne der „Aneignung des Unternehmerischen“, an denen arbeits- und geschlechterpolitisch angesetzt werden kann.*