

**Schwerpunkt**  
**Arbeit, Wirtschaft, Finanzen –**  
**„Krise“ revisited**

**Jg. 5, Heft 1, Mai 2012**

Nick Kratzer	Editorial	3
Hildegard Maria Nickel	Die „große Transformation“ als Krise des Arbeits- und Geschlechterregimes	5
Alexandra Scheele	Die Kategorie „Geschlecht“ im Krisendiskurs und politischen Krisenmanagement	17
Stefan Kirchner/ Ute Ludwig/ Jürgen Beyer	„Krise, welche Krise?“ Umfrage- und Fallstudienresultate zur betrieblichen Wirkung der Wirtschafts- und Finanzkrise	30
André Holtrup/ Arne Klöpffer	Arbeitspolitik zwischen Wirtschaftskrise und Fachkräftemangel	46
Christian D. Ledig	Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise: Management- und Betriebsratsstrategien	65
Norbert Huchler/ G. Günter Voß/ Margit Wehrich	Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept	78
	Forschungsvorhaben	100
	Promotionsvorhaben	105

## **HerausgeberInnen**

Prof. Dr. Katharina Bluhm, Osteuropa-Institut der FU Berlin

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund

Prof. Dr. Heike Jacobsen, TU Cottbus

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Universität Kassel

Dr. Nick Kratzer, ISF e.V. München

Prof. Dr. G. Günter Voß, TU Chemnitz

Prof. Dr. Volker Wittke, SOFI Göttingen

## **Redaktion**

Anna Hoffmann M.A.

Marktstraße 14

D-80802 München

Tel: +49 89/ 45 211 710

Fax: +49 89/ 45 211 709

kontakt@hoffmanna.de

## **Editorial**

### **Arbeit, Wirtschaft, Finanzen – „Krise“ revisited**

In den Jahren 2008 und 2009 befand sich die (Welt)Wirtschaft in einer schweren Krise. So überraschend Ausmaß und Tempo der Finanz- und Wirtschaftskrise waren, so unvorhersehbar war auch der Umstand, dass die deutsche Wirtschaft schon 2011 wieder auf Vorkrisenniveau boomte und die Banken (nach allem, was man weiß) so weitermachen wie zuvor. Auch wenn es weiterhin viele Hinweise auf eine krisenhafte Entwicklung gibt – von einer Krise ist mittlerweile keine Rede mehr.

Aber es ist nicht nur die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009, die noch viele ungeklärte Fragen aufwirft: etwa zu den Ursachen, zum Verhältnis von Finanz- und Wirtschaftskrise, zur Dynamik von Boom und Krise u.a. Ebenso rar sind Einschätzungen zur gegenwärtigen Situation „nach(?) der Krise“; und auch das Verhältnis von längerfristigen (auch krisenhaften) Entwicklungstendenzen von Arbeit und dieser Finanz- und Wirtschaftskrise ist noch weitgehend ungeklärt.

Die Beiträge des aktuellen Schwerpunktheftes „Arbeit, Wirtschaft, Finanzen – ‚Krise‘ revisited“ widmen sich daher aus verschiedenen (arbeits- und industriesoziologischen) Blickwinkeln dem Thema „Krise“:

*Hildegard Maria Nickel* (Humboldt Universität, Berlin) vertritt die These, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 weder alleine ökonomisch zu erklären noch als singuläres Ereignis zu verstehen ist. Nicht nur die Produktionsverhältnisse – wie sich eben jüngst an der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigte – sondern auch die etablierten Arbeits- und Genderverhältnisse sind in der Krise. In dieser Krisenkonstellation sieht sie sowohl Risiken einer Re-Traditionalisierung, aber auch Chancen einer Demokratisierung. *Alexandra Scheele* (BTU Cottbus) fragt in ihrem Beitrag nach der Gender-Dimension der Finanz- und Wirtschaftskrise. Sie zeigt anhand des medialen Diskurses zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, dass JournalistInnen häufig „Geschlecht“ als zumeist stereotype Erklärungsvariable bei der Interpretation der Ursachen und Folgen der Krise heranziehen. Auch das politische Krisenmanagement war nicht frei von Geschlechterstereotypen. Folgen sind u.a., dass strukturelle Ursachen unter- und individuelle Faktoren überbewertet werden, und dass aufgrund der vor allem stereotypen Thematisierung von Geschlecht Alternativen in Richtung eines geschlechtergerechten und ökologischen Konjunkturprogramms keine Berücksichtigung fanden.

*Stefan Kirchner, Ute Ludwig und Jürgen Beyer* (Universität Hamburg) stellen in ihrem Beitrag die Frage, welche Effekte die Finanz- und Wirtschaftskrise auf betrieblicher Ebene entfaltet hat und welche langfristigen Folgen sich daraus ergeben. Die Ergebnisse einer Betriebsbefragung sowie von vier Fallstudien zeigen, dass nur in bestimmten Branchen ein starker Einbruch der wirtschaftlichen Lage zu verzeichnen ist, der wiederum 2010 fast bis auf Vorkrisenniveau ausgeglichen werden konnte.

Nach der Krise deutet sich kein umfassender organisatorischer Wandel an. Vielmehr wird die Krisenerfahrung als Bestätigung der eingeschlagenen Flexibilisierungsstrategien gewertet. *André Holtrup* und *Arne Klöpper* (Institut Arbeit und Wirtschaft, Bremen) fragen nach den – möglicherweise ja gegenläufigen – Auswirkungen zweier aktueller Krisendiskurse bzw. -entwicklungen auf das deutsche System der Arbeitsbeziehungen: zum einen die Finanz- und Wirtschaftskrise und ihre Bearbeitung in korporatistischen Strukturen, zum anderen der seit längerem geführte Diskurs um den Fachkräftemangel. Sie zeigen zunächst, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise nicht zu einem Machtverlust von Gewerkschaften und Betriebsräten geführt hat, sondern dass diese sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen. Andersherum können Gewerkschaften und Betriebsräte aber aus dem Fachkräftemangel – und der damit verbundenen potentiellen Stärkung der Arbeitnehmerseite – bislang noch kaum politisches Kapital ziehen. Es fehlt, so argumentieren die Autoren an nachhaltigen arbeits- und beschäftigungspolitischen Strategien, die über die Absicherung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der qualifizierten Kernbelegschaften hinaus gehen. *Christian Ledig* (Humboldt Universität, Berlin) wirft ebenfalls einen Blick auf die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Krise. Er stellt die Ergebnisse einer Untersuchung der Handlungsstrategien der Betriebsparteien eines großen Software-Unternehmens im Verlauf der Finanz- und Wirtschaftskrise dar. Er zeigt dabei, dass die Finanzkrise von der Geschäftsführung in eine Wirtschaftskrise „übersetzt“ und damit auch strategisch genutzt wurde – und dass die Arbeitnehmervertretung nicht nur gespalten war, sondern sich letztlich nur im Rahmen des so vorgegebenen Krisenszenarios bewegen konnte.

Der Artikel von *Norbert Huchler*, *G. Günter Voß* und *Margit Wehrich* (ISF München, TU Chemnitz, Uni Augsburg) greift die bei der Frühjahrstagung der Sektion geführte Diskussion über „Theoretische Perspektiven der Arbeits- und Industriesoziologie: Traditionslinien und Herausforderungen“ wieder auf. Sie schlagen in ihrem Beitrag einen theoretischen Bezugsrahmen vor, mithilfe dessen sich die vielfältigen theoretischen Optionen und inhaltlichen Konzepte der Arbeits- und Industriesoziologie miteinander verbinden und neu interpretieren lassen. Im Mittelpunkt ihres Ansatzes steht eine dynamische Heuristik sozialer Ordnungsbildung, die vier soziale Mechanismen – Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität – mit vier Ebenen – Gesellschaft, Organisation, Interaktion und Subjekt – verbindet. Diese Heuristik wird beschrieben und anschließend auf gegenwärtige Entwicklungstendenzen von Arbeit („Entgrenzung“, „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“) angewendet.

Für die HerausgeberInnen

Nick Kratzer

Hildegard Maria Nickel<sup>1</sup>

## **Die „große Transformation“ als Krise des Arbeits- und Geschlechterregimes**

**Abstract:** Die derzeitige „Vielfachkrise“ (Demirovic) ist nicht allein ökonomisch zu erklären. Der Beitrag folgt einer Kriseninterpretation, die die Ereignisse der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/09 als ein spezifisches Stadium in einem schon seit Anfang der 1970er Jahre andauernden Transformationsprozesses von der Industrie- zur Dienstleistungsökonomie einordnet. War Erwerbsarbeit in der Phase des fordistischen Industrialismus wesentlich durch das männliche Normalarbeitsverhältnis gekennzeichnet, so gilt für das Geschlechterverhältnis dieser Phase das Rollenmodell des männlichen Familienernährers und der weiblichen Hausfrau und Mutter, die das Familieneinkommen allenfalls durch Teilzeitarbeit ergänzt. Dieses Arbeits- und Genderregime ist im Zuge des gesellschaftlichen Transformationsprozesses selbst in die Krise geraten. Der Ausgang des Krisenverlaufs ist relativ offen. Beides ist denkbar: Sowohl das Retardieren demokratischer (Arbeits-)Strukturen und damit zusammenhängend die Retraditionalisierung des Geschlechterverhältnisses wie auch eine demokratische Erneuerung der (Arbeits-)Strukturen, verbunden mit einer weiteren Demokratisierung der Geschlechterbeziehungen.

### **1 Krise(n) als ein sozialwissenschaftliches Thema**

Auch wenn mit der Finanzkrise Gesellschaftskritik wieder hoffähig und Kapitalismuskritik nahezu eine Mode geworden ist, die ihren Platz selbst im Feuilleton der FAZ gefunden hat, ist unklar und unentschieden, wie die Soziologie sich in dieser Angelegenheit positionieren soll (dazu Soziologie 4/2009; Soziologie 2/2011; Soziologie 3/2011, auch Dörre/Lessenich/Rosa 2009). Es ist auch unschwer festzustellen, dass der Begriff „Krise“ zwar einerseits Allgemeingut ist und in aller Munde, andererseits aber sehr Unterschiedliches darunter verstanden wird. Sehr grob lassen sich zwei Bedeutungsrichtungen des Begriffes ausmachen: Zum einen wird die Menschheitsgeschichte und speziell der Kapitalismus als Dauerkrise beschrieben. Krise ist dem Kapitalismus inhärent, Krise ist der Modus, über den sich der Kapitalismus ständig erneuert und befestigt. Zum anderen dient der Begriff „Krise“ der Beschreibung eines Zusammenbruchs, einer dramatischen Gefährdung, eines Verfalls. Er soll die Krankheit eines (gesellschaftlichen) Systems kennzeichnen. Krise hat einen Verlauf (Sequenzen), in dem es einen Höhe- bzw. Umschlagpunkt gibt. Es kommt zur Gesundung, Erneuerung oder zum Rückfall – im schlimmsten Falle zum Rückfall in die gesellschaftliche Barbarei. Mit diesem Holzschnitt soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass eine soziologische Begriffsklärung noch weitgehend aussteht, denn soziologische Kapitalismuskritik, die über den Tag hinaus Bestand haben will, muss mit Begriffen operieren, die in ihrer analytischen Substanz klar sind (Dörre/Lessenich/Rosa 2009: 16). Ohne eine Begriffsklärung hier tatsächlich leisten zu können, soll das dem vorliegenden Beitrag unterliegende Krisenverständnis thesenartig vorangestellt werden: Die derzeitige „Vielfachkrise“ (Demirovic) ist nicht auf ein ökonomisches Krisenverständnis zu reduzieren. Die Krise des Arbeits- und Gender-

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Hildegard Maria Nickel, Lehrbereich Soziologie der Arbeit und Geschlechterverhältnisse, Humboldt-Universität zu Berlin. Email: nickel@sowi.hu-berlin.de.

regimes ist als ein spezifisches Stadium (Sequenz) in einem seit den 1970er Jahren andauernden krisenhaften gesellschaftlichen Transformationsprozess einzuordnen, in einem gesellschaftlichen Umbruchprozess von der fordistischen Industrie- zur nachfordistischen Dienstleistungsökonomie, die durch eine wachsende Bedeutung immaterieller Arbeit und die Hegemonie des Finanzkapitals gekennzeichnet ist. In diesem Umbruchprozess des „staatlich organisierten Kapitalismus“ hängen die Krise der fordistischen Erwerbsarbeit und die Krise des fordistischen Geschlechterverhältnisses eng zusammen. Das zeigt sich nicht zuletzt in einer Krise der individuellen und gesellschaftlichen Reproduktion. Der Ausgang dieser „demokratisch-kapitalistischen Krisensequenz seit den 70er Jahren“ (Streeck 2011) ist relativ offen. Beides ist denkbar: Retraditionalisierung des Geschlechterverhältnisses/Retardieren demokratischer Strukturen und/oder Erneuerung, Demokratisierung des Geschlechterverhältnisses und der gesellschaftlichen Machtverhältnisse. In einem soziologischen Sinne müssen vor allem die mit diesen Prozessen zusammenhängenden Umbrüche und sozialen Konflikte in den Lebensverhältnissen der Menschen und die Herausforderungen an die Individuen (kritisch) in den Fokus rücken.

Die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise stellt mithin nicht nur eine große Erschütterung der kapitalistischen Ökonomien, sondern auch eine enorme Herausforderung für die sozialwissenschaftliche Forschung dar, denn es handelt sich nicht nur um eine zeitweilige Störung von Finanz- und Kapitalmärkten. Es ist vielmehr von einer strukturellen Krise „des demokratischen Kapitalismus“ (Streeck 2011) beziehungsweise des industriell-fordistischen Entwicklungspfades auszugehen, die weder durch die Selbstheilungskräfte des Marktes noch durch ein ökonomisch-politisches Krisenmanagement als „business as usual“ zu bewältigen ist. Robert Castel spricht mit Verweis auf Polanyi daher von der „großen Transformation“ (Castel 2011)<sup>2</sup> und rückt neben der Re-Organisation der Arbeit vor allem die neuen Herausforderungen an das Individuum in den Fokus seiner Betrachtung. Andere Sozialwissenschaftler verweisen auf die sich in den aktuellen Krisenereignissen zeigenden Grenzen des traditionellen kapitalistischen Wachstumsmodells und analysieren Konstellationen für einen gesellschaftspolitischen Pfadwechsel – für eine Regimeumsteuerung nach dem Finanzkapitalismus, die dem Problemzusammenhang von Ökologie, Ökonomie, sozialer Gerechtigkeit und Demokratie gewachsen ist (Hübner 2011; Vester 2011; Allespach/Bartmann 2011). So gravierend und vielfältig die einzelnen Krisenereignisse auch sind, scheinen sie insgesamt Ausdruck einer fundamentalen Spannung in

---

<sup>2</sup> Wir haben es in der augenblicklichen Krise mit einer Scherenentwicklung zu tun: Die beschleunigte Aufblähung des Finanzsektors kontrastiert zur gesamtwirtschaftlich zurückbleibenden Leistung der Realökonomie und bedroht ihre Entwicklungspotentiale. Der Verweis auf die „Great Transformation“, die Polanyi aus der Beobachtung des Verlaufs der industriellen Revolution für das 19. Jahrhundert herausfilterte, zielt auf eine vergleichbare „gesellschaftsgeschichtliche Doppelbewegung“ Anfang des 21. Jahrhunderts. Der selbstregulierte Markt, die Reinform der sich selbst überlassenen ökonomischen Logik kann streng genommen für sich nicht funktionieren; aber er ist imstande, die ihm vorausgehende gesellschaftliche Ordnung zu zerstören. Die „Erfindung“ des Sozialen im 20. Jahrhundert hat den Markt gebändigt und den Kapitalismus eingehegt. Nach Castel befinden wir uns heute in einer anderen Situation. „Der im 19. Jahrhundert noch relativ starke Gemeinschaftsaspekt der Gesellschaft ist zunehmend erodiert, und die Ressourcen hinsichtlich informeller Solidaritäten sind praktisch erschöpft. An ihre Stelle sind die vom Sozialstaat bewerkstelligten Sicherungen getreten, was erklärt, dass diese Sicherungen lebenswichtig geworden sind. Ihre >Ausrottung< bedeutete nicht nur eine Abschaffung der mehr oder minder anfechtbaren >sozialen Errungenschaften<, sondern die Zerschlagung der modernen Form sozialer Kohäsion (...). Eine Durchsetzung der Gesetze des Marktes ohne Wenn und Aber auf die ganze Gesellschaft käme einer regelrechten kulturellen Konterrevolution gleich.“ (Castel 2000: 380f.).

der politisch-ökonomischen Verfassung von Gesellschaften des fortgeschrittenen Kapitalismus (Streeck 2011) und Symptome einer Übergangsphase zu einer neuen Periode des kapitalistischen Reproduktions- und Regulationszusammenhangs zu sein. Damit folge ich einer Kriseninterpretation,<sup>3</sup> die die Ereignisse der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/09 als spezifisches historisches Stadium in einem schon seit Anfang der 1970er Jahre andauernden, sich schrittweise verschärfenden krisenhaften Transformationsprozess und Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsökonomie (Jean Fourastié) einordnet. Diese Transformation ist durch die wachsende Bedeutung der immateriellen Arbeit, Verschiebungen in der Berufs-, Beschäftigten- und Wirtschaftsstruktur, Veränderungen in den individuellen Lebensformen und -weisen, eine sukzessive Entbettung des national-staatlich organisierten Kapitalismus und durch die Hegemonie des Finanzkapitals gekennzeichnet. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 markiert einen Kulminationspunkt, an dem krisenhafte Entwicklungen in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen („Vielfachkrise“; Demirovic et al. 2011) in systemische Funktionszusammenbrüche umschlagen, die nur noch durch ihre Verschiebung (vgl. Bischoff et al. 2010; Heitmeyer 2010) in andere Teilbereiche (Fiskalkrise, Krise der politischen Repräsentation) bzw. durch ihre räumliche (an die EU-Semiperipherie) und zeitliche (z.B. ‚Rettungsschirme‘) Verlagerung (Demirovic 2011: 76) aufgefangen werden. Die ‚Teilkrisen‘ werden auf der subjektiven Ebene in ihrem Zusammenhang als gesamtgesellschaftliche Krise wahrgenommen, die sich um die gesellschaftliche Re-/Organisation von Arbeit zentriert. Der Ausgang dieser „demokratisch-kapitalistischen Krisensequenz seit den 70er Jahren“ (Streeck 2011) ist relativ offen. Sowohl die Retardierung demokratischer (Arbeits-)Strukturen und eine damit zusammenhängende Retraditionalisierung/Re-Hierarchisierung des Geschlechterverhältnisses wie auch ein Pfadwechsel (Hübner 2011) und die demokratische Erneuerung gesellschaftlicher Machtverhältnisse, verbunden mit einer weiteren Demokratisierung der Arbeit und des Geschlechterverhältnisses, ist denkbar. Auch wenn die Soziologie selbst vermutlich wenig zur Lösung der strukturellen Spannungen und Widersprüche beizutragen vermag (Streeck 2011: 13), kann sie diese weder ignorieren noch deren Rückwirkungen auf Arbeitsmärkte und Sozialsysteme, auf Lebensverhältnisse und individuelle Wahrnehmungs- und Deutungsweisen außer Acht lassen. Verwerfungen und soziale Konflikte analytisch zu Tage zu fördern und damit das ganze „Drama der Geschichte“ sichtbar zu machen, ist eine genuine Aufgabe der Soziologie.

## **2 Die Krise von Arbeit und Geschlechterverhältnis**

In dem langen Inkubationszeitraum seit Mitte der 1970er Jahre bis zur Krisenkonstellation von 2008/2009 machten die abhängig Beschäftigten eine prägende Erfahrung: Viele Unternehmen gingen zur radikalen Verschlinkung der Betriebs – und Arbeitsorganisation über. Es gelang, die Arbeit durch die Organisation internen Wettbewerbs und durch Benchmarking zu flexibilisieren und zu intensivieren. Erfahren wurde so ein Ausbeutungs- und Wettbewerbsregime, dem eine permanente Restruktu-

---

<sup>3</sup> Die Argumentation stützt sich zum Teil auf Ausarbeitungen, die gemeinsam mit Andreas Heilmann und Hasko Hüning im Zusammenhang mit der Planung eines gemeinsamen Forschungsvorhabens erarbeitet wurden.

rierung der Arbeitsabläufe im Betrieb unterliegt, das Verlagerungen, Stilllegungen, Outsourcing, ständige Kostensenkungsprogramme mit der Folge zunehmend prekärer Beschäftigung und schließlich eine verschärfte Intensivierung der Arbeit kennt. Am Ende der langen Inkubationszeit steht heute eine >flexible Arbeitsweise< bzw. das >flexible Unternehmen<. Doch die unter den Imperativen der Finanzmärkte erzwungene Konzentration auf das Kerngeschäft, d.h. die betriebswirtschaftliche Dezentralisierung und die Verminderung der Fertigungstiefen, führt(e) offenbar nicht zu einer neuen länger andauernden ökonomischen Prosperitätskonstellation, sondern eher zu einer zunehmenden Zyklizität der Investitionstätigkeit der Unternehmen und birgt Gefahren des verschärften Wettbewerbs und einer rezessiven Entwicklung in sich.

Durch die Rationalisierung in der industriellen Produktion wurde das erforderliche Arbeitsvolumen drastisch vermindert, der Anteil der Arbeitseinkommen und damit auch der Sozialeinkommen am Gesamtergebnis der Produktion ging zurück, der Anteil der Gewinne und der Vermögenseinkommen stieg entsprechend an.

Krise wurde als permanenter Prozess der Verunsicherung (Nickel/Hüning/Frey 2008) auch individuell zum ausgeprägten Dauererlebnis, auch wenn sie (noch) nicht zur Routine verflacht zu sein scheint. Erkennbar ist eine mit ihr verknüpfte, die ökonomisch-sozialen Zyklen übergreifende und sich verbreiternde Unsicherheitserfahrung. Verfestigt haben sich einerseits die Erfahrung beständiger und beschleunigter Verunsicherung in den Arbeits- und Lebensverhältnissen und andererseits das Wissen, dass sich in der Krise die Spaltungslinien zwischen den (noch) Beschäftigten, zwischen „oben“ und „unten“ sowie zwischen „draußen“ und „drinnen“ verschärfen. Die „große Krise“ erweist sich nicht als der große Gleichmacher – weder in geschlechterpolitischer noch sozialstruktureller Hinsicht.

Die Krise des fordistischen Arbeitsregimes ist eng mit einer Krise des fordistischen Geschlechterregimes verwoben (Nickel/Hüning 2008: 223f.). Auf den ersten Blick ist ein beschleunigter arbeitsmarktinduzierter Gleichstellungseffekt festzustellen. Er ist gekennzeichnet durch eine schon seit Jahren mit der Ausweitung des Dienstleistungssektors steigende (Vester 2011), jedoch anhaltend prekäre Erwerbsintegration von Frauen (Nickel 2007) einerseits und die Erosion bzw. „prekäre Feminisierung“ (Beck 1999) des männlichen Normalarbeitsverhältnisses und des daran hängenden Familienernährerarrangements andererseits (Baethge 2001). Diese – zum Teil gegenläufigen – Entwicklungen der Erwerbsintegration von Männern und Frauen werden auch als „neoliberale Gleichstellung“ (Wichterich 2010) bezeichnet.

Der aus der systematischen Gleichgültigkeit kapitalistischer Verwertung gegenüber ihren „natürlichen“ Voraussetzungen (Kratzer/Sauer 2007) resultierende geschlechtsunspezifische – besser: an einem männlich konstruierten Arbeitssubjekt orientierte – Individualismus in der Arbeitswelt führte zu einer Reproduktionskrise (Jürgens 2010), zumal die Reproduktionssphäre bzw. die Organisation fürsorglicher Praxis (Care) immer noch geschlechtskonnotiert und geschlechtsspezifisch verteilt ist.

Der Staat delegiert einesteils immer mehr Fürsorgepflichten in die individuelle private Sphäre (Saraceno 2008); anderenteils findet durch die zunehmende Kommodifizierung/Warenförmigkeit von Care auch eine Verschiebung der Fürsorgepflichten aus dem öffentlichen in den marktlich-privaten Sektor statt (Nickel 2008; Theobald 2008). In der Arbeitswelt führt das nicht nur zur Reproduktion „alter“ Trennungslinien zwischen Männern und Frauen (Vester 2011), sondern entlang dieser Kommodifizierungs- bzw. „Privatisierungslinie“ fragmentiert sich auf besondere Weise die soziale Gruppe der Frauen. Während ein Teil der Frauen dauerhaft in die Zone der Prekariät, d.h. an den Rand der über Erwerbsarbeit vermittelten Teilhabegesellschaft gedrängt ist, definiert sich ein wachsender Teil von Frauen – hoch qualifiziert und karriereorientiert – in Abgrenzung zu traditionellen Zuschreibungen auch zunehmend über das Muster der zunächst Männern vorbehaltenen „Arbeitsmarktindividualisierung“, d.h. primär über Erwerbskarrieren. Ist dieses Muster bei Männern einerseits zumeist zwar noch immer „familiengetragen oder -gestützt“, so wächst andererseits auch der Anteil jener Männer, der gar nicht erst in der Lage ist, eine eigene Familie gründen zu können. Sind das zumeist die sogenannten männlichen „Bildungsverlierer“, so zeigt sich die Krise des Geschlechterverhältnisses und die damit verbundene Reproduktionskrise zunehmend auch in einem „Leidensdruck“ von männlichen Führungs- und Fachkräften (Nickel/Hüning 2008; Nickel/Hüning/Frey 2008). Die einseitige Entgrenzung von Erwerbsarbeit wird von Männern nicht selten mit „Entfamiliarisierung“, dem Verlust von stabilen Partnerschaften und verlässlichen Vater-Kind-Beziehungen – mit „Beziehungsarmut“ – bezahlt. Bei Frauen hingegen ist die „nachholende Arbeitsmarktindividualisierung“ von Anfang an „familiengebrosen“ (Krüger 1995) bzw. bedeutet nicht selten Verzicht auf Familie bzw. Kind(er) (Kleinert et al. 2007). In der neoliberalen Variante ist Arbeitsmarktindividualisierung auch oft mit Delegation von Sorgearbeit im Rahmen weiblicher Zuständigkeit – zunehmend an sozial schlechter gestellte migrantische Frauen (Lutz 2007) – verbunden.

Diese hier nur grob umrissene Krise des fordistischen Geschlechterverhältnisses wird durch Geschlecht explizit reflektierende und gleichwohl erneut stereotypisierende Diskurse flankiert, die einerseits weiblich konnotierte Eigenschaften in der Erwerbsarbeit aufwerten und z.B. die „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“ (Krell 2008) betonen, sie andererseits jedoch naturalisieren und als komplementäre Zweigeschlechtlichkeit festschreiben (Nickel/Hüning/Frey 2008). In Folge der Finanzkrise 2008/09 werden nicht selten auch hegemoniale Männlichkeitsmuster öffentlich reflektiert – beispielsweise im massenmedialen „Verursacherdiskurs“ (Wichterich 2010). Insbesondere das Investmentbanking und das Börsenparkett werden als Arena einer destruktiven Männlichkeit kritisiert (Honegger/Neckel/Magnin 2010; Connell 2010; Kurz-Scherf 2009; Bereswill/Neuber 2011, hier besonders Sauer 2011). Betrachtet man allerdings das politische Krisenmanagement, so wird deutlich, dass es sich anscheinend vorrangig an traditionellen Geschlechterarrangements orientiert. Es verharrt weitgehend in geschlechterpolitischem Konservatismus, wie beispielsweise geschlechtersensible Analysen der beiden Konjunkturpakete der Bundesregierung zeigten (Schambach 2010; Kuhl 2010; vgl. auch Scheele 2009; Michalitsch 2009). Die Politik hat auf die Finanz- und Wirtschaftskrise also gleichsam ‚doppelt antizyk-

lisch' reagiert: Sie hat in Abkehr von neoliberalen Prinzipien mit milliardenschweren Investitionen regulierend in die Marktdynamik eingegriffen (wenn auch überwiegend zugunsten der Finanzindustrie) und sie hat diese staatlichen Investitionen zu großen Teilen in klassischen Produktionsbereichen getätigt („Abwrackprämie“), die sich eher als Bollwerke des fordistisch-industrialistischen Geschlechterregimes bzw. der männlich dominierten Finanzökonomie denn als Treiber der stärker geschlechteregalierenden Dienstleistungsbranchen (Ganz et al. 2011) erweisen. Was die Entwicklung des an der EU-Beschäftigungsstrategie orientierten „adult-worker-models“ betrifft,<sup>4</sup> so gilt für die Ausweitung der Frauenbeschäftigung auch in den letzten Jahren Folgendes (Gutachten 2011):

1. Der überwiegende Teil der neuen Beschäftigung wurde in Form „atypischer“ und prekärer Beschäftigungsverhältnisse geschaffen. Davon wiederum besteht der größte Teil aus nicht existenzsichernder und sozial nicht abgesicherter, sog. „geringfügiger Beschäftigung“ (Minijobs) sowie aus sonstigen unsicheren Beschäftigungsverhältnissen (z.B. Leiharbeit oder Befristung).
2. Vor allem Frauen wurden in „geringfügige“ Beschäftigungsverhältnisse rekrutiert. Dabei handelt es sich überwiegend um verheiratete Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern oder Angehörigen. Aufgrund ihrer „geringfügigen“ Beschäftigung verfügen sie lediglich über einen nicht existenzsichernden „Zuverdienst“, der entweder über Transferleistungen des Staates oder ein männliches Familieneinkommen „aufgestockt“ wird, sowie mit abgeleiteten, unsicheren Sozialversicherungsansprüchen verbunden ist.
3. Bemerkenswert an der Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland ist auch die Tatsache, dass die Erhöhung der Zahl und des Anteils erwerbstätiger Frauen nicht mit einer Ausweitung des von Frauen geleisteten gesamtgesellschaftlichen Arbeitsvolumens einhergegangen ist. Frauen teilen sich unter sich ein gegebenes Volumen an bezahlten Arbeitsstunden. Das führt zu einer starken Fragmentierung von weiblichen Beschäftigungsverhältnissen und zu einer neuen sozialen Polarisierung in der Gruppe der Frauen.

### **3 Krise eines Systemversprechens: Autonomie und Gleichstellung**

Anscheinend schlagen sich die Krisenereignisse der „großen Transformation“ in ungleichzeitigen Krisenwahrnehmungen nieder (Köcher 2011): Während ökonomische Wachstumskrisen (Finanz-, Wirtschaftskrise, blockierte Expansion von Humandienstleistungen etc.) ihre Wirkung auf das individuelle Krisenbewusstsein – institutionell vermittelt, mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung – entfalten und als Bruch des Systemversprechens leistungsbezogenen sozialen Aufstiegs (insbesondere von Frauen) erfahren zu werden scheinen, schlägt sich anscheinend die Einschränkung individueller Autonomiespielräume wesentlich direkter im subjektiven Alltagserleben nieder, u.a. in der Verknappung der Ressource Zeit und als Gesundheit und Lebensqualität bedrohende Arbeitsverdichtung. Auf betrieblicher Ebene wird dies als indivi-

---

<sup>4</sup> Das „adult-worker-model“ geht davon aus, dass alle Erwerbsfähigen auch erwerbstätig sein sollen, unabhängig von Geschlecht, Familienstand, Mutter- bzw. Elternschaft.

duelle Reproduktionskrise (Jürgens 2010; 2011) bzw. Gesundheitskrise von den Beschäftigten „direkt ‚am eigenen Leib‘ erfahrbar und bedroht das eigene Arbeitsvermögen“ (Becker/Brinkmann/Nachtwey 2010: 463).

Subjektive Autonomiespielräume werden aber auch durch zunehmende Rezentralisierungstendenzen, mit denen Betriebe im Zuge finanzmarktgetriebener Effizienzanforderungen die zuvor eingeleiteten Dezentralisierungen und Verlagerungen von Entscheidungsmacht bis auf die individuelle Ebene teilweise wieder rückgängig machen, eingeschränkt. So zeigen empirische Befunde zur Subjektivierung von Arbeit am Beispiel der Deutschen Bahn AG (Nickel/Hüning/Frey 2008), dass die betriebsseitig geförderte Entfaltung von Subjektpotentialen der Arbeitnehmer\_innen einerseits zu neuen arbeits- und geschlechterpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten auf der Basis eigensinniger Aneignungen und individueller Aushandlungen (Frey 2007; 2009) geführt hat. Andererseits blieb das damit verbundene Autonomieversprechen – z.B. mehr Zeitautonomie für die Beschäftigten – betrieblichen Effizienzanforderungen und ausgeweiteten Verfügbarkeitszwängen untergeordnet. Diese unvollständige Einlösung des Autonomieversprechens der auch arbeitnehmer\_innenseitig eingeforderten Subjektivierung von (Erwerbs)Arbeit bleibt auf einseitige Erwerbsorientierung fokussiert und beschränkt die betriebliche Partizipation von Personen mit zusätzlichen (privaten) Fürsorgeverpflichtungen gravierend. Die Aushandlung ausgeglichener Verpflichtungsbilanzen – auch zwischen den Geschlechtern – ist dadurch blockiert. Die Folge sind weiterhin bestehende strukturelle Aufstiegs- und Partizipationsbarrieren insbesondere für Frauen. Die im finanzmarktdominierten Kapitalismus ausschließlich an Kapitalverwertungsinteressen ausgerichtete innerbetriebliche Vermarktlichung und die betriebsinduzierte Subjektivierung von Arbeit vereinzeln und spalten die Arbeitnehmer\_innen tendenziell, während die in Aussicht gestellten Autonomiespielräume nun auf der Basis individueller Durchsetzungsfähigkeit mühsam erkämpft werden müssen (Nickel/Hüning 2008: 232; Wetterer 2002). Die Folge ist eine Krise der Partizipation mit geschlechtstypischen Schräglagen. Darüber hinaus weist der gesellschaftsanalytische Befund einer zunehmenden Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit und (Privat-)Leben (Gottschall/Voß 2005; Jurczyk et al. 2009), der sich beispielsweise in der Vereinbarkeitsdebatte niederschlägt, auf die besondere geschlechterpolitische Relevanz der Autonomiedimension für eine umfassende Kritik der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit und Leben hin. Die nach wie vor unge löste Frage einer gerechten Aufteilung von gesellschaftlich notwendigen und nur begrenzt kommodifizierbaren Reproduktionsarbeiten (z.B. ‚Care-Work‘) ist vordringlich auch eine offene Frage nach dem uneingelösten Versprechen von Zeitautonomie in Verbindung mit Geschlechtersolidarität und ‚gutem Leben‘. Die Krise der (Erwerbs)Arbeit geht daher mit einer geschlechtskonnotierten Krise der individuellen Reproduktion und Partizipation einher.

#### **4 Krise als arbeits- und geschlechterpolitische Chance?**

Nachhaltige Strategien der gestaltenden Einflussnahme auf die ‚große Transformation‘ und ihre eruptiven Krisenereignisse, so dringlich sie sind, lassen sich nicht aus dem Ärmel schütteln. Freilich wäre es fatal und beunruhigend, wenn – wie Streeck

vermutet – uns eine demokratische Lösung heute so unmöglich vorkäme, dass wir schon vor der Benennung zurückschrecken, um nicht wie von gestern zu erscheinen. (Streeck 2011:17) Vielmehr ist eine grundsätzliche Reflexion der Arbeitspolitik notwendig (Urban 2011: 48ff.), die sich gerade angesichts der Krise(n) der Frage stellen muss, welche Strategie taugt, um Arbeit unter heutigen Bedingungen zu demokratisieren und Vorstellungen von ‚guter Arbeit‘ und ‚gutem Leben‘ gesellschaftlich durchzusetzen. Das ist auch eine alte Frage der Genderforschung und Geschlechterpolitik. Sie wird von Nancy Fraser beispielsweise so beantwortet: „Wir stecken im Teufelskreis sich gegenseitig verstärkender kultureller und ökonomischer Unterordnung fest. Unsere gutgemeinten Bemühungen, diesen Ungerechtigkeiten vermittels des liberalen Wohlfahrtsstaates (...) zu Leibe zu rücken, führen [geschlechterpolitisch, HMN] zu völlig verkehrten Resultaten. Wir können das Erfordernis der Gerechtigkeit für alle nur dann erfüllen, wenn wir uns alternativen Konzeptionen von Umverteilung und Anerkennung zuwenden.“ (Fraser 2001: 66)

Fraser plädiert dafür, die Krise des Neoliberalismus als Chance zu betrachten und fordert die Frauenbewegung heraus, „to think big“ (Fraser 2009: 57). Brennpunkt feministischer Kritik – so Fraser – muss erstens ein „postneoliberaler Anti-Ökonomismus“ sein, der die Chance eröffnet, die Dimensionen der Umverteilung, der Anerkennung und der Repräsentanz, die in den vergangenen Jahren weit auseinandergefallen waren, auf ausgewogene Weise wieder miteinander zu verbinden, um auf diese Weise den Zusammenhang zwischen feministischer Kritik und Kapitalismuskritik wiederherzustellen. Zweitens könne ein „postneoliberaler Anti-Androzentrismus“ die Chance eröffnen, offensiv für eine Lebensweise einzutreten, die nicht mehr vorrangig um Lohnarbeit kreise, sondern die nicht-warenförmige Tätigkeiten aufwerte, darunter Betreuungs- und Sorgearbeit. Drittens biete „postneoliberaler Anti-Etatismus“ die Chance, die zweifelhafte Beziehung zwischen feministischer Etatismus-Kritik (Kritik an der staatlichen Wohlfahrtspolitik) und Marktideologie abzubrechen zugunsten des Anspruchs auf Selbstermächtigung und partizipatorische Demokratie (Fraser 2009: 56). Nachdem der Neoliberalismus die besten Ideen des Feminismus vereinnahmt und desavouiert habe, eröffne seine Krise nun die Chance, diese Ideen ‚zurückzuerobern‘: „Wenn wir die Chance nutzen, könnte es gelingen, die Struktur der bevorstehenden großen Transformation in Richtung Gerechtigkeit zu verändern – und dies nicht allein im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit.“ (Fraser 2009: 57)

Es ist offen, ob sich die zunehmende Individualisierung, Fragmentierung und soziale Ungleichheit auf der Ebene von Akteuren und Aktionen tatsächlich progressiv politisieren lässt. Franz Walter weist auf ein zentrales Problem hin, das dem entgegensteht: Das „soziale Unten“ ist politisch verwaist, gleichsam „heimatlos“ geworden: „Die Frage ist, ob die viel zitierte und hoch belobigte Zivilgesellschaft zur Reintegration der Herausgefallenen, Überflüssigen, Marginalisierten beitragen mag, ob sie zur Partizipation und Selbstorganisation, zur Aktivierung und Einbeziehung des unteren gesellschaftlichen Fünftels taugt. Grund zur Skepsis gibt es genug. (...) Die unteren Schichten haben in der Diskursöffentlichkeit stets den Kürzeren gezogen, verfügen so nicht über Erfolgserlebnisse in den aktiven Partizipationsarenen und scheinen

schon deshalb beteiligungsblockiert“ (Walter 2011: 30). Hübner zeigt ein anderes Problem auf, wenn er den ‚Lock-in‘-Zustand von politischen Akteuren in eingeschlagene Pfade beschreibt: Daher ist in „Sachen Regimewechsel (...) Skepsis angebracht, ohne aber die Hoffnung aufzugeben“ (Hübner 2011: 648). Soziologie kann nicht nur helfen, dem „sozialen Unten“ eine Stimme zu geben, sondern sie kann durch empirische Analysen jene Akteure sichtbar machen und stützen, die unter den Bedingungen der Krise einen Umsteuerungsdiskurs in Gang zu bringen versuchen.

## Literatur

- Allespach, Martin/Bartmann, Martin (2011): Dimensionen eines gesellschaftspolitischen Kurswechsels. In: WSI-Mitteilungen 12, S. 619-628.
- Baethge, Martin (2001): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. In: Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen: Leske+Budrich, S. 23-44.
- Beck, Ullrich (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt/M.
- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2010): Die Krise in der Krise – Subjektive Wahrnehmungen und Reaktionsmuster von Beschäftigten. In: WSI Mitteilungen 9, S. 458-464.
- Bereswill, Mechthild/Neuber, Anke (Hg.) (2011): In der Krise? Männlichkeiten im 21. Jahrhundert. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Lieber, Christian/Müller, Bernhard/Siebecke, Gerd (2010): Die große Krise. Finanzmarktcrash – verfestigte Unterklasse – Alltagsbewusstsein – Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA.
- Castel, Robert (2011): Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg: HIS Verlag.
- Castel, Robert (2000): Die Methamorphosen der sozialen Frage. Konstanz: UKV.
- Connell, Raewyn (2010): Im Innern des gläsernen Turms. Die Konstruktion von Männlichkeiten im Finanzkapital. In : Feministische Studien 1/2010, S. 8-24.
- Demirovic, Alex (2011): Ökonomische Krise – Krise der Politik? In: Demirovic, Alex/Dück, Julia/Becker, Florian/Bader, Pauline (Hg.): Vielfachkrise im finanzmarktdominierten Kapitalismus. Hamburg: VSA, S. 63-78.
- Demirovic, Alex/Dück, Julia/Becker, Florian/Bader, Pauline (2011) (Hg.): Vielfachkrise im finanzmarktdominierten Kapitalismus. Hamburg: VSA.
- Dörre, Klaus/Lessenich, Stephan/Rosa, Hartmut (2009): Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Fraser, Nancy (2001): Die halbierte Gerechtigkeit. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Fraser, Nancy (2009): Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. Heft 8, S. 43-57.
- Frey, Michael (2007): Wandel betrieblicher Geschlechterpolitik durch Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit - „Riskante Chancen“ für Frauen. In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS, S. 165-182.

- Frey, Michael (2009): *Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit.* München/Mering: Hampp
- Ganz, Walter/Hilbert, Josef/Bienzeisler, Bernd/Kluska, Denise (2011): *Dienstleistungen in der Zukunftsverantwortung. Ein Plädoyer für eine (neue) Dienstleistungspolitik.* In: WISO Diskurs 5/2011.
- Gottschall, Karin/Voß, Günter G. (2005) (Hg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag.* München/Mering: Hampp, 2. Aufl. (1. Aufl. 2003).
- Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2011).
- Heitmeyer, Wilhelm (2010): *Deutsche Zustände. Folge 9.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Honegger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (2010): *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hübner, Kurt (2011): *Regimewechsel – Nach dem Finanzkapitalismus.* In: WSI-Mitteilungen 12, S. 640-658.
- Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy/Lange, Andreas/Voß, Günter G. (2009): *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung.* Berlin: Edition Sigma.
- Jürgens, Kerstin (2010): *Deutschland in der Reproduktionskrise.* In: Leviathan 38/2010, S. 559-587.
- Jürgens, Kerstin (2011): *Prekäres Leben.* In: WSI-Mitteilungen 8/2011, S. 379-385.
- Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): *Frauen an der Spitze, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte.* Frankfurt/M.: Campus.
- Köcher, Renate (2011): *Unsere kleine Stadt.* In: FAZ 17.10.2011, S. 11-12.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2007): *Entgrenzte Arbeit - gefährdete Reproduktion. Genderfragen in der Arbeitsforschung.* In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft.* Wiesbaden: VS, S. 235-249.
- Krell, Gertraude (2008): *„Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse.* In: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen.* Wiesbaden: Gabler. 5. Aufl., S. 319-330.
- Krüger, Helga (1995): *Dominanzen im Geschlechterverhältnis: Zur Institutionalisierung von Lebensläufen.* In: Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli (Hg.) (1995): S. 195-219.
- Kuhl, Mara (2010): *Wem werden Konjunkturprogramme gerecht? Eine budgetorientierte Gender-Analyse der Konjunkturpakete I und II. Eine Expertise für die Friedrich-Ebert-Stiftung.* Berlin.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2009): *Monopoly-Kapitalismus – Reservat der Männlichkeit.* In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 5, S. 36-40.

- Lutz, Helma (2007): Vom Weltmarkt in den Privathaushalt. Die neuen Dienstmädchen im Zeitalter der Globalisierung. Opladen & Farmington Hills.
- Michalitsch, Gabriele (2009): Umsteuern: Mit feministischer Politik der Finanz- und Wirtschaftskrise begegnen. In: Antworten aus der feministischen Ökonomie auf die globale Wirtschafts- und Finanzkrise. WISO Diskurs 10/2009, S. 49-55.
- Nickel, Hildegard Maria (2007): Tertiärisierung, (Markt)Individualisierung, soziale Polarisierung – neue Konfliktlagen im Geschlechterverhältnis? In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: VS, S. 27-44.
- Nickel, Hildegard Maria (2008): Editorial. In: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, Heft 2, Band 18, S. 185-191.
- Nickel, Hildegard Maria/Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna (2002): Potentialträgerinnen sichtbar machen. Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Humboldt-Universität zu Berlin (unveröffentlicht).
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko (2008): Frauen an die Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte. In: Eickelpasch, Rolf/Rademacher, Claudia/Lobato, Philipp Ramos (Hg.): Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik. Wiesbaden: VS, S. 216-238.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotentialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: Edition Sigma.
- Saraceno, Chiara (2008): „Care“ leisten und „Care“ erhalten zwischen Individualisierung und Refamilialisierung. In: Berliner Journal für Soziologie. Heft 2, Band 18, S. 244-256.
- Sauer, Dieter (2011): Re-Thematisierung der Arbeit. Arbeitspolitische Konsequenzen aus der Krise. In: Sozialismus 3/2011, S. 39-46.
- Schambach, Gabriele (2010): Gender in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Beschäftigungsrelevante Aspekte in den Konjunkturpaketen der Bundesregierung für Frauen und Männer. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- Scheele, Alexandra (2009): Hat die Wirtschaftskrise ein Geschlecht? In: Blätter für deutsche und internationale Politik 3, S. 26-28.
- Streeck, Wolfgang (2011): Die Krisen des demokratischen Kapitalismus. In: Lettre International 95, S. 7-17.
- Theobald, Hildegard (2008): Care-Politiken, Care-Arbeitsmarkt und Ungleichheit: Schweden, Deutschland und Italien im Vergleich. In: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, Heft 2, Band 18, S. 257-281.
- Urban, Hans-Jürgen (2011): Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts. Konturen und Realisierungsbedingungen eines gesellschaftlichen Transformationsprozesses. In: Meine, Hartmut/Schumann, Michael/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg: VSA, S. 42-67.
- Vester, Michael (2011): Postindustrielle oder industrielle Dienstleistungsgesellschaft: Wohin treibt die gesellschaftliche Arbeitsteilung? In: WSI-Mitteilungen 12, S. 629-639.

- Walter, Franz (2011): Die starken Arme legen keine Räder mehr still! Der „Malocher“ trat ab und ein Prekariat entstand. In: Klatt/Walter (Hg.): Entbehrliche der Bürgergesellschaft?. Bielefeld: Transkript Verlag.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Diversity Management und die Professionalisierung von Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien Nr. 3/Jg. 20, S. 129-148.
- Wichterich, Christa (2010): Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise. In: Peripherie 118/119, S. 164-187.

Alexandra Scheele<sup>1</sup>

### **Die Kategorie „Geschlecht“ im Krisendiskurs und politischen Krisenmanagement<sup>2</sup>**

**Abstract:** Der Beitrag rekapituliert zunächst den medialen Diskurs zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 und analysiert, wie dieser auf die Kategorie „Geschlecht“ Bezug genommen hat. Es wird deutlich, dass Journalisten zwar häufig „Geschlecht“ als Erklärungsvariable bei der Interpretation der Ursachen und Folgen der Krise heranziehen, dabei jedoch häufig auf bekannte Stereotype zurückgreifen. Damit verbunden ist – so die These – nicht nur eine starke Individualisierung von strukturellen Problemen, sondern auch die Gefahr, dass andere gesellschaftliche Ungleichheitsdimensionen ausgeblendet bleiben. Die anschließende Untersuchung des politischen Krisenmanagements zeigt, dass auch diese nicht frei ist von den in der Presse formulierten Annahmen über Geschlecht und bestehende, in Arbeits- und Produktionsverhältnissen eingelagerte geschlechterkulturelle Leitbilder, weshalb – so die weitere Argumentation – Alternativen in Richtung eines geschlechtergerechten und ökologischen Konjunkturprogramms keine Berücksichtigung fanden. Darüber hinaus wird kritisiert, dass die unterschiedliche Wirkung der Konjunkturprogramme und Konsolidierungsmaßnahmen auf Frauen und Männer von den politischen Akteuren weder ex ante noch ex post analysiert wurde.

„Vielfachkrise“ lautet der Titel des Buches, das Alex Demirovic mit KollegInnen herausgegeben hat (2011), und dieser Begriff soll im Folgenden als Hintergrundfolie dienen, um die Kategorie „Geschlecht“ in die Analyse der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise einzubeziehen. „Hat die Wirtschaftskrise ein Geschlecht?“ – Diese Frage habe ich im Winter 2008/2009 gestellt, nachdem sich die Immobilienkrise in den USA zu einer globalen Krise nicht nur für die Finanz-, sondern auch für die Realwirtschaft ausgeweitet hatte und auch in Deutschland die ersten Unternehmen massive Absatzschwierigkeiten und Produktionsrückgänge beklagten (Scheele 2009). Es war der Versuch, mein Unbehagen auszudrücken gegenüber a) der medialen Berichterstattung hinsichtlich der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf Arbeit und Arbeitsplätze und b) gegenüber den politischen Maßnahmen, die seitens der Politik eingeleitet wurden, um den konjunkturellen Einbruch abzufedern und einen drastischen Anstieg der Arbeitslosigkeit zu verhindern. Aus einer Geschlechterperspektive waren sowohl die Berichterstattung als auch die Maßnahmen deswegen problematisch, weil ihr Fokus auf die Kernsektoren der Wirtschaft (Automobilindustrie, Maschinenbau, Bauindustrie) gerichtet wurde – und zwar nicht nur, weil der Anteil dieser Sektoren an der Gesamtwirtschaftsleistung des Landes besonders hoch ist, sondern auch – so zumindest lässt sich der parallele mediale Diskurs interpretieren – weil Männerarbeitsplätze in Gefahr waren. Im Folgenden wird zunächst der mediale Diskurs rekapituliert und untersucht, wie dort auf die Kategorie „Geschlecht“ Bezug genommen wurde. Anschließend werden die Befunde auf das politische Krisenmanagement und damit auf die Ebene der Realpolitik bezogen.

---

<sup>1</sup> Dr. Alexandra Scheele, Brandenburgische Technische Universität Cottbus. Email: [scheele-baer@tu-cottbus.de](mailto:scheele-baer@tu-cottbus.de).

<sup>2</sup> Ich danke Katharina Bluhm für wertvolle Hinweise zur Überarbeitung der ersten Fassung des Beitrages.

## 1 Frauen als Krisenprofiteure? Der mediale Krisendiskurs

Nach der Insolvenz der Bank ‚Lehman Brothers‘ in den USA am 15. September 2008, die gewissermaßen den Beginn der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise markiert, erschienen in den deutschen Tages- und Wochenzeitungen sowie in den Nachrichten- und Wirtschaftsmagazinen zahlreiche journalistische und populärwissenschaftliche Artikel, in denen „Geschlecht“ und dabei insbesondere die dichotome Gegenüberstellung von Frauen und Männern als Variable zur Erklärung der Vorgänge an den Finanzmärkten und in der Politik herangezogen und stellenweise sogar auf vorgeblich ‚feministische‘ Argumente zurückgegriffen wurde.

Bereits ‚vor der Finanzkrise‘ gab es einen medialen und wissenschaftlichen Diskurs über veränderte Geschlechterarrangements, der den Fokus auf die Emanzipationsgewinne von Frauen richtete. Diese bestünden darin, dass sich durch den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft die beruflichen Möglichkeiten für Frauen erweitert hätten, dass die Bedeutungszunahme von ‚Subjektivierung‘ in der Arbeitskultur dazu geführt habe, dass als ‚weiblich‘ konnotierte Eigenschaften insbesondere im Bereich von Führungskompetenzen aufgewertet würden (vgl. Nickel/Hüning/Frey 2008) und dass rechtliche und formale Maßnahmen zur Gleichstellung (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Frauenförderung oder Quotenregelungen) zu einer vermeintlichen Bevorzugung von Frauen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt beigetragen hätten. Demgegenüber sei eine „Krise der Männlichkeit“ zu beobachten, die sich darin ausdrücke, dass Jungen zunehmend als Bildungsverlierer gelten und sich im Zuge der Entstandardisierung von Berufsverläufen und der Prekarisierung von Arbeit ihre Optionen eher verringert hätten, da nicht nur immer weniger von ihnen in der Lage wären, die ihnen zugeschriebene Rolle als Familiernährer auszufüllen, sondern darüber hinaus auch die mögliche ‚Alternativrolle‘ des Hausmanns und aktiven Vaters – abgesehen von einigen großstädtischen Milieus – keine allgemeine gesellschaftliche Akzeptanz besitze<sup>3</sup> und diese Rollenbilder noch immer mit dem Stigma des beruflichen Verlierers behaftet seien.

Der mediale Diskurs über die Finanz- und Wirtschaftskrise knüpft nun direkt an dieses Unbehagen an – allerdings mit einem zweifelhaften Ergebnis, wie eine Diskursanalyse von Oliver Neuschäfer (2010)<sup>4</sup> im Rahmen seiner Diplomarbeit zeigt. Neuschäfer hat alle Beiträge, die in den Tages- und Wochenzeitungen „Der Spiegel“, „Handelsblatt“, „Süddeutsche Zeitung“ und „Wirtschaftswoche“ im Zeitraum zwischen dem 1. November 2008 und dem 31. Oktober 2009 zum Thema „Krise und Geschlecht“ erschienen, einer Analyse unterzogen. Insgesamt untersuchte er fünfundvierzig Artikel in den genannten vier Zeitungen und Zeitschriften (Neuschäfer 2010: 53)<sup>5</sup> und identifizierte dabei (ebd.: 55-60) sieben verschiedene diskursive Themen,

<sup>3</sup> In seiner empirischen Untersuchung über aktive Vaterschaft spricht Patrick Ehnis von einer hegemonialen Mütterlichkeit, die darin bestehe, dass es gesellschaftlich und auf der individuellen Ebene geschlechtsbezogene Praxen und Zuschreibungen gäbe, die die Präsenz der Mutter – und eben nicht des Vaters – in den ersten Lebensjahren des Kindes nahe legten (vgl. Ehnis 2009).

<sup>4</sup> Die Diskursanalyse wurde im Rahmen einer Diplomarbeit am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie an der Philipps-Universität Marburg erstellt. Ich danke dem Autor dafür, dass er mir die Arbeit zur Verfügung gestellt hat.

<sup>5</sup> Im „Handelsblatt“ erschienen vierzehn Artikel, in der „Süddeutschen Zeitung“ neunzehn, im „Spiegel“ fünf und in der „Wirtschaftswoche“ sieben Artikel, die zu dem erarbeiteten Diskursstrang passen.

die jedoch unterschiedlich häufig auftreten. Nachfolgend fasse ich seine Befunde entsprechend der Häufigkeit ihres Auftretens zusammen und ergänze sie um die von ihm recherchierten exemplarischen Zitate:<sup>6</sup>

- **Frauen als ‚Krisen-Profiteure‘:** Dieses diskursive Thema taucht in den ausgewerteten Zeitungen und Zeitschriften am häufigsten auf. Exemplarische Zitate für diesen Diskurs sind: „Frauen suchen seltener das Risiko beim Umgang mit Geld, investieren eher konservativ – und was früher oft belächelt wurde, gilt jetzt als klug. Als weitsichtig und sicherheitsbewusst.“ (Der Spiegel 5/2009: 46) „Je höher der Frauenanteil in der Führungsriege, desto besser entwickelte sich der Aktienkurs im Krisenjahr 2008.“ (Handelsblatt 3.11.2009: 42), oder auch: „Wissensbasierte Ökonomien fordern ‚weibliche‘ Eigenschaften. Ohne die Fähigkeit, Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu motivieren, die Begabung, Konflikte mit diplomatischen Mitteln zu lösen, und Empathie für die Stakeholder wird die beste Strategie nicht erfolgreich implementiert werden können.“ (Handelsblatt 07.08.2009: 8) „Wenn Länder ihre Frauen und Mädchen gleichberechtigt in das ökonomische Leben integrieren, können sie die aktuelle Wirtschaftskrise schneller überwinden (...).“ (Handelsblatt 28.10.2009: 5) In der „Wirtschaftswoche“ wird Bundesbankpräsident Alex Weber zitiert: „Die Finanzkrise wäre nicht in die katastrophale Zockerei entglitten, hätten Frauen in dieser Branche schon deutlich mehr Führungspositionen innegehabt.“ (Wirtschaftswoche 35/2009: 102) „Weiblicher, weil Unternehmen Frauen suchen, die einen anderen Blick auf die Analyse und Lösung von Problemen haben. Und oft anders und besser kommunizieren.“ (Wirtschaftswoche 29/2009: 98) Und auch in der „Süddeutschen Zeitung“ heißt es: „Immer wieder zeigen Untersuchungen, dass Unternehmen, die auch weibliche Spitzenkräfte haben, bessere Ergebnisse erzielen als rein männliche Organisationen.“ (Süddeutsche Zeitung 13.11.2008: 17)
- **Männer als Krisenverursacher:** Da im Bereich der Finanzinstitutionen Frauen deutlich unterrepräsentiert sind, wird spekuliert: „Vielleicht (...) wäre so manches in der Finanzkrise anders gelaufen, wenn die Männer nicht so dominant wären.“ (Handelsblatt 14.10.2009: 18) „Zu den Jungs, die an den meisten Stränden nicht mehr mitspielen dürfen, gehört die Commerzbank.“ (Der Spiegel 31/2009: 61) „Die meisten Akteure dieser Krise waren männlich, keine Frage.“ (Handelsblatt 17.07.2009: 9) „Männer haben’s verbockt“ beziehungsweise „die Krise ist männlich“. (Süddeutsche Zeitung 27.04.2009: 17)
- **Biologisierung der Krisen-Ursachen:** Exemplarisch dafür sind die folgenden Zitate: „Vielleicht ist die Neurochemie dafür verantwortlich, dass Männer riskanter wetten. Vielleicht ist es, wieder einmal, das evolutionäre Erbe, dass Männer und Frauen auch ökonomisch unterschiedlich handeln lässt.“ (Süddeutsche Zeitung Magazin 13.03.2009: 14) und „Wir alle wissen ja, dass ein Übermaß an Testosteron im Blut der Investmentbanker zur Finanzkrise beige-

---

<sup>6</sup> Sofern nicht anders vermerkt sind die in diesem Abschnitt als Beleg angeführten Zitate der Diplomarbeit von Neuschäfer entnommen und Ergebnis seiner Recherche.

tragen hat. Das Zeug macht aggressiv und bringt die Jungs dazu, zu hohe Risiken einzugehen.“ (Handelsblatt 29.04.2009: 26) Auch in der „Süddeutschen Zeitung“ ist die Rede vom „testosterongesteuerte[n] Bankmanager“ (Süddeutsche Zeitung 15.04.2009: 19).

- **Männer als Hauptbetroffene der Krise**, „(...) weil sie [Männer] öfter in krisenanfälligen Berufen wie Maschinenbau und Autoindustrie arbeiten.“ (Handelsblatt 15.07.2009: 4) „Denn schmilzt der berufliche und wirtschaftliche Erfolg dahin, bedarf das [männliche] Ego besonderer [weiblicher] Streicheleinheiten.“ (Handelsblatt 04.03.2009: 8) „Es sind die maskulinen Jobs, die nicht überleben. Solche, die an ökonomisches Wachstum gebunden sind, in denen Risiko, Konkurrenz, Kraft gefordert werden. Die typischen männlichen Eigenschaften.“ (Süddeutsche Zeitung 14.08.2009: V1/8) „Für die Männer gilt in diesem Frühling: Bloß nicht aussehen wie ein Verlierer“ (Süddeutsche Zeitung 14.03.2008: 21).
- **Krise, Familie und Demographie:** In einigen untersuchten Zeitungen bzw. Zeitschriften gab es auch Artikel, die die Krise mit Familie und insbesondere auch Mutter- oder Vaterschaft in Verbindung gebracht haben. Es wird zunächst allgemein darüber spekuliert, ob in der Krise die Familie wieder stärkeres Gewicht erhält. Daran anschließend wird die Möglichkeit diskutiert, dass Frauen sich überlegen könnten, sich vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen und sich wieder stärker um die Familie bzw. das Private zu kümmern. Bei dieser weiblichen „Flucht in die Familie“ (Wirtschaftswoche 25/2009: 16) wird auch vom „Sozialprestige“ der Mutterrolle gesprochen, welches den aufgegebenen Job kompensiere (Wirtschaftswoche 9/2009: 32), und eine Studie präsentiert, nach der die hohe Arbeitslosigkeit eine erhöhte Geburtenzahl fördere (vgl. Neuschäfer 2010: 90). Explizit erwähnt wird in der „Wirtschaftswoche“ das Beispiel einer ehemaligen Anlageberaterin, die darüber glücklich ist, durch ihren ungewollten Jobverlust endlich mehr Zeit für ihre Familie und ihre Kinder zu haben: „Das genieße ich jetzt und vielleicht ist das irgendwie alles auch ein Glücksfall“ (Wirtschaftswoche 25/2009: 16). Es gibt umgekehrt keine Artikel, die dieses Modell für Männer empfehlen, vielmehr wird in den meisten Artikeln betont, dass sich Männer viel mehr als Frauen über ihre Erwerbsarbeit identifizieren und Kinder für Männer daher „kein Prestige bringen“ (Süddeutsche Zeitung 14.08.2009: V1/8), während für Frauen der berufliche Erfolg generell nicht denselben Stellenwert wie die Familie habe. Eine (temporäre) Rückkehr ins Private besteht für Männer dann höchstens darin, sich dort von den Herausforderungen des Marktes zu erholen: „Starke Männer suchen gern Zuflucht beim schwachen Geschlecht, zumal in schwierigen Zeiten.“ (Handelsblatt 04.04.2009: 8)
- **Rollenerwartung und Rollenzuschreibung in der Krise:** Neuschäfer bezeichnet dieses Diskursthema als „Behelfskategorie“ (Neuschäfer 2010: 59), da zwar in den von ihm gefundenen Beiträgen geschlechtsspezifische Rollen-

zuweisungen verwendet werden, diese aber nicht eindeutig den vorab genannten Diskurssträngen zuzuordnen sind.

- **Frauen als Hauptbetroffene der Krise:** Im Unterschied zum Diskursstrang, innerhalb dessen Männer als Krisenverlierer gezeichnet werden, bleibe diese Aussage in den – verhältnismäßig wenig auftretenden – Artikeln „unspezifisch und sehr allgemein formuliert“ (Neuschäfer 2010).

Nach dieser Zusammenfassung der Rechercheergebnisse von Neuschäfer sollen im Folgenden die von ihm identifizierten Diskursstränge einer feministischen Kritik unterzogen werden.

## **2 Nur die halbe Wahrheit – Diskurs und Kritik**

Die in der Presse formulierte Kritik am Maskulinismus des Finanzsektors verweist auf den eklatanten Mangel an Gleichberechtigung in den Führungsebenen der Finanzinstitutionen sowie der Regulierungsbehörden und Zentralbanken und innerhalb der formellen und informellen Netzwerke. Dieser Mangel wird in der geschlechtersoziologischen und geschlechterpolitischen Organisations- und Repräsentationsforschung seit längerem problematisiert (vgl. z.B. Holst/Schiemeta 2011; Annesley/Scheele 2011; Young/Schubert 2010: 1). Auch die damit verbundene und in den erwähnten Artikeln aufgegriffene Frage, ob die gegenwärtige Krise hätte vermieden werden können, wenn mehr Frauen in den Finanzinstitutionen vertreten gewesen wären, berührt eine der grundsätzlichen Herausforderungen von Gleichstellungspolitik. Sowohl in den Auseinandersetzungen um betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen (Gleichstellungsgesetze, Gender Mainstreaming, Diversity Management etc.) als auch in der feministischen Repräsentationsforschung (vgl. Hoecker/Scheele 2008) wird diskutiert, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in (politischen) Entscheidungsgremien und qualitativen Veränderungen von Führungsstilen, Entscheidungen oder Politikinhalt gibt.

Im Rahmen des „Critical mass-Ansatzes“ wird beispielsweise in der Repräsentationsforschung analysiert, ob und ab welcher Schwelle eine numerische Erhöhung des Anteils von Frauen überhaupt zu qualitativen Veränderungen von Politikinhalt, Strategien zu ihrer Umsetzung oder auch der politischen Kultur führt. So zeigen empirische Untersuchungen, dass eben nicht davon ausgegangen werden kann, dass eine paritätische Vertretung von Frauen in politischen Entscheidungspositionen automatisch zu einer besseren Interessenvertretung von Frauen beiträgt – oder eben zu einem anderen, ‚klügeren‘ politischen oder wirtschaftlichen Handeln, wie es in der gegenwärtigen Krise immer wieder nahe gelegt wurde. Vielmehr lässt sich die (symbolische) Vertretung einer Gruppe (Frau sein bzw. „standing for“) und das substantielle Handeln für eine Gruppe (für Frauen handeln bzw. „acting for“) als Spannungsverhältnis beschreiben. Die Forschungen über Parteien und Parlamente belegen vielmehr, dass nicht nur die Zahl, sondern auch der politische und parlamentarische Kontext, insbesondere Parteilichkeit und WählerInnenchaft, entscheidend sind (Hoecker/Scheele, 2008: 15; Sauer/Wöhl 2011: 10).

In den Forschungen zu Diversity Management ist ebenfalls umstritten, inwieweit eine heterogene Kultur als Schlüssel zum betriebswirtschaftlichen Erfolg begriffen werden kann. Im Unterschied zur Gleichstellungspolitik oder zu Gender Mainstreaming-Maßnahmen sollen Differenzen, die in der theoretischen Auseinandersetzung unter dem Begriff der Intersektionalität diskutiert werden, anerkannt, positiv umgedeutet oder abgebaut werden. So verfolgt Diversity Management das Ziel, die soziale und kulturelle Vielfalt – und damit auch Geschlecht – bei den Beschäftigten anzuerkennen und als strategische Ressource im Wettbewerb zu nutzen. Dazu soll eine Unternehmenskultur geschaffen werden, in der die Verschiedenheit ihrer Beschäftigten für organisationale Ziele eingesetzt wird, ohne einer bestimmten Person bzw. Gruppe Vor- oder Nachteile zu verschaffen. Es stellt sich allerdings auch hier die Frage, welche Annahmen von Geschlecht zugrunde gelegt werden müssen, damit es sich dabei potenziell um eine nützliche bzw. nutzbare Ressource handelt. Und auch hier zeigen aktuelle Analysen, dass nur wenige Studien den angenommenen positiven Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg bestätigen (Boerner/Keding/Hüttermann 2012). Es überwiegen hingegen inkonsistente Befunde, die – ähnlich den Ergebnissen aus der politischen Repräsentationsforschung – positive Effekte von Gender Diversity z.B. abhängig vom Wirtschaftsbereich (im Dienstleistungssektor konnte häufiger ein positiver Zusammenhang festgestellt werden als im Produktionsbereich) sowie je nach Gesamtzusammensetzung der Organisationsmitglieder (je ausgeglichener das Geschlechterverhältnis, desto seltener tauchen negative Effekte von Gender Diversity auf) bestätigen (ebd.: 51ff.).

Die Untersuchungen aus den hier nur kurz skizzierten Forschungsfeldern legen den Schluss nahe, dass der im Zuge der Krise populär diskutierte positive Zusammenhang zwischen einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Institutionen des Finanzmarktes und verantwortlicheren Entscheidungen auf selbigem nicht besteht. Dass es dennoch aus Gleichstellungsgründen notwendig ist, bestehende Barrieren im beruflichen Aufstieg von Frauen abzubauen und auch entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen umzusetzen, bleibt davon unberührt.<sup>7</sup>

Darüber hinaus neigen die angeführten Aufsätze dazu, geschlechterstereotype Zuschreibungen und Naturalisierungen von Geschlecht argumentativ so zu verwenden, dass diese den Anschein empirisch nachprüfbarer Fakten bekommen. Der Diskursstrang „Männer als Krisenverursacher“ verknüpft z.B. die numerische Repräsentanz der Männer mit der Annahme, dass diese sich anders als Frauen verhielten. Dabei gelten Risikobereitschaft, Irrationalität oder das Konkurrenzdenken als Insignien von Männlichkeit (vgl. Neuschäfer 2010: 59). Die damit einhergehende Biologisierung bzw. Naturalisierung der Krisenursachen z.B. in Form einer Testosteronkrise greift in einem ähnlichen Maße auf Geschlechterzuschreibungen zurück, wie der Diskurs um das vermeintlich vor- und umsichtigere Handeln von Frauen, das diese

---

<sup>7</sup> Die Diskussion zwischen der aktuellen Familienministerin Schröder und ihrer Vorgängerin und jetzigen Arbeitsministerin von der Leyen über die Einführung einer Quote (von der Leyen) bzw. oder einer gesetzlichen Pflicht zur Selbstverpflichtung – „FlexiQuote“ (Schröder) –, deutet darauf hin, dass dieser Diskursstrang nicht ohne Wirkung geblieben ist, sondern jahrzehntelange Gleichstellungsbemühungen beschleunigt zu haben scheint – wenn auch noch mit einem unklaren Ergebnis.

Krise verhindert hätte. Während in der Geschlechterforschung Einigkeit darüber besteht, dass „Geschlecht“ keinesfalls eine natürliche Eigenschaft ist, sondern vielmehr etwas kulturell konstruiertes, das in unterschiedlichen Interaktionsprozessen wiederholt (re-)produziert wird,<sup>8</sup> dominiert im Alltagsdiskurs weiterhin die Vorstellung zweier binärer Geschlechter und Geschlechtscharaktere bzw. von natürlichen Eigenschaften von Frauen und Männern.

Auch wenn die Finanzmarktakteure überwiegend männlichen Geschlechts waren, greift deshalb der Verweis auf männliches Verhalten (übertriebenes Selbstvertrauen von Investoren, hohe Risikobereitschaft) oder die fehlende Moral – also die ‚Gier‘ – der Banker als Erklärungsansatz für die Finanzkrise zu kurz und individualisiert Grundprinzipien der kapitalistischen Ökonomie.

Sighard Neckel führt beispielsweise aus, dass Gier im modernen Kapitalismus mit dem ökonomischen Gewinnstreben an sich gleichgesetzt und „die maßloszerstörerische Seite einer Leidenschaft aus dem Begriff des wirtschaftlichen Interesses säuberlich hinausdefiniert“ wurde (Neckel 2011: 44). Dass nun gerade die Finanzmärkte bzw. die dort tätigen Akteure als ‚gierig‘ klassifiziert werden, sei nicht überraschend, da es sich bei Gier um ein maßloses Streben nach Gütern, die die reine Potenzialität endloser Möglichkeiten repräsentieren, handle. Die Finanzmärkte handelten nun eben genau mit Erwartungen bzw. Erwartungserwartungen, die sich auf die künftige Bewertung von Investments und Kapitalanlagen richten (Neckel 2011: 47). Neckel sieht nun in dem Versuch, Charaktereigenschaften von Personen als Erklärungsvariable heranzuziehen, eine Naturalisierung von ökonomischen Prinzipien (Wettbewerbszwänge und Renditeerwartung) mit dem Ziel, die Akteure aus der Verantwortung zu entlassen – im Sinne einer „strukturierten Verantwortungslosigkeit“, wie seine 2010 mit Honegger und Magnin herausgegebene Publikation heißt.

Diese Entlassung aus der Verantwortung ist allerdings gebrochen: einerseits wurden eben doch einzelne Personen und ihre ‚Zockermentalität‘ für die Krise verantwortlich gemacht, wie z.B. der ehemalige Chef der britischen Großbank Royal Bank of Scotland (RBS), Sir Fred Goodwin oder auch die Banker, die mit ihren Pappkartons die Wallstreet entlangliefen. Diese ‚Bauernopfer‘ mögen dazu dienen, aufgebrachte AnlegerInnen zu beruhigen, erschüttern aber das Finanzsystem – die Märkte – kein bisschen. Vielmehr erleben wir so etwas wie eine Abspaltung eines guten Kapitalismus von einem schlechten Finanzmarktkapitalismus – wobei letzterer keine Rücksicht auf Menschen, auf Arbeit und ‚reale Ressourcen‘ nimmt, sondern danach strebt, in virtuellen Räumen mit fiktivem Kapital nach Profit zu suchen. Dass es sich dabei nur um eine Fortsetzung von kapitalistischen Grundprinzipien in anderen Sphären handelt, wird oftmals übersehen. Folgt man dieser Argumentation, dann ist es mehr als fraglich, ob die Lehman Sisters tatsächlich anders gehandelt hätten.

---

<sup>8</sup> Der „Doing Gender“-Ansatz nach West und Zimmerman (1987) betont, dass Geschlecht nicht etwas ist, was man hat oder ist, sondern dass es im alltäglichen Handeln immer wieder hergestellt und durch die institutionelle Reflexivität untermauert und gefestigt wird. Im Kontext des Arbeitshandelns lässt sich mit Hofbauer festhalten, dass über das „Doing Gender while Doing Work“ (Gottschall) das System der geschlechtlichen Arbeitsteilung reproziert wird, „indem es die weibliche oder männliche Geschlechtersymbolik eines Berufes bestätigt und hervorbringt“ (Hofbauer 2004: 50).

Der Diskurs über „Männer als Verlierer der Krise“, „(...) weil sie [Männer] öfter in krisenanfälligen Berufen wie Maschinenbau und Autoindustrie arbeiten“ (Handelsblatt Nr. 11: 4) und Frauen als Krisengewinnerinnen, die in Bereichen arbeiten, die nicht unmittelbar von Absatzeinbußen betroffen sind,<sup>9</sup> zeigt ebenfalls nur die halbe Wahrheit: Frauen scheinen zwar auf den ersten Blick in krisenfesteren Positionen zu arbeiten, diese haben jedoch von vorneherein eine negative Schlagseite. Horizontale und vertikale Segregation, Einkommensunterschiede, Teilzeitarbeit und Beschäftigung im informellen Bereich sind nur einige Stichworte, die diese Schlechterstellung deutlich machen. Zweitens rückt der Arbeitsplatzverlust bei Frauen seltener in den Blick, da diese häufig nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren und deshalb gar nicht (mehr) in der Arbeitslosenstatistik auftauchen. Drittens werden die sogenannten Zweitrundeneffekte, also die mögliche überproportionale Betroffenheit von frauendominierten Sektoren im Zuge eines möglichen Nachfragerückgangs und Einsparungen im öffentlichen Haushalt, nicht gesehen. Von Kürzungen bei den öffentlichen Dienstleistungen sind wiederum Frauen in zweifacher Hinsicht berührt. Zum einen sind dort mehr als die Hälfte der Beschäftigten weiblich, zum anderen sind Frauen die Hauptnutzerinnen insbesondere sozialer Dienste wie Kinderbetreuung, Altenpflege, Bildung oder auch Gesundheit (Walby 2009).

Zusammenfassend zeigen die untersuchten Diskursstränge, dass Journalisten häufig „Geschlecht“ als Erklärungsvariable heranziehen – und diese dabei nicht nur als soziale Kategorie, z.B. bei der Analyse von Erwerbsstatistiken, gebrauchen, sondern entlang der Geschlechterordnung und ihrer Veränderungen mit Bedeutungen versehen, die an verbreitete Stereotypen anschließen, wie jenes vom (männlichen) Banker als hormongesteuerten, irrationalen Draufgänger und das der Frau als rationalere, profitablere, wertorientierte Anlegerin, Managerin oder Kreditnehmerin. Diese brechen zwar mit alten geschlechterkulturellen Vorstellungen, nach denen der Mann als rationales und die Frau als emotionales Wesen gilt, sie bleiben aber grundsätzlich dem Prinzip der Stereotypisierung und Essentialisierung verhaftet und schaffen neue Zuschreibungen und Festlegungen. Damit verbunden ist nicht nur eine starke Individualisierung von strukturellen Problemen, sondern auch die Gefahr – und darauf hat Christa Wichterich (2010) hingewiesen – dass ‚nur‘ Geschlecht thematisiert wird und nicht mehr andere gesellschaftliche Ungleichheitsdimensionen (z.B. Klasse, Ethnie, Herkunft). Es wird deutlich, dass der medial inszenierte Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Akteure und ihrem Handeln mit vielen Widersprüchen verbunden ist.

Auch wenn dabei zu berücksichtigen ist, dass Medien immer auch um Aufmerksamkeit kämpfen müssen und in diesem Zusammenhang bevorzugt einfache, ‚große‘ Schlagzeilen suchen, spiegeln die dort formulierten Annahmen über Geschlecht bestehende, in Arbeits- und Produktionsverhältnissen eingelagerte geschlechterkulturelle Leitbilder wider, von denen auch die politischen Krisenreaktionen nicht frei waren.

---

<sup>9</sup> Exemplarisch dafür „Die Zeit“ im Juli 2009: „Die Weibewirtschaft. Männer verlieren ihre Jobs, Frauen kommen voran – in dieser Krise schneller denn je.“ (Die Zeit, 23. Juli 2009: 17ff.)

### **3 „Entschlossen in der Krise“<sup>10</sup> – die Konjunkturprogramme der Bundesregierung(en)**

Die Krise äußerte sich in Deutschland 2008 als Bankenkrise und in einer stark zurückgehenden Nachfrage nach Exportgütern – bei einer ohnehin schwachen Binnen- nachfrage. Damit waren die Krisenherde relativ gut einzugrenzen und ermöglichten es der damaligen großen Koalition sowie der nachfolgenden schwarz-gelben Koalition eine gezielte Strategie zur Wachstumssteigerung und Beschäftigungssicherung einzuschlagen. Neben den Maßnahmen zur Bankenrettung wurden im Rahmen der Konjunktur- und Steuerentlastungspakete im Herbst 2008, zu Beginn 2009 und im Herbst 2009 investitionspolitische Entscheidungen zur direkten und indirekten Unternehmensförderung getroffen und darüber hinaus der gesetzliche Rahmen für betriebsinterne Flexibilität wie Kurzarbeit, Überstundenabbau, Arbeitszeitkonten etc. erweitert. Zudem sollte durch die Schaffung von Teilzeitstellen im Dienstleistungs- sektor – einem Wirtschaftszweig, der weniger unter der aktuellen Krise zu leiden hatte – der Strukturwandel vorangetrieben werden (vgl. Stein/Aricò 2010).

Diese Strategie war durchaus erfolgreich, Massenentlassungen konnten verhindert werden und die Arbeitslosenzahlen in Deutschland lagen bereits im Jahr 2010 auf dem Vorkrisenwert und im Frühjahr 2012 auf dem niedrigsten Stand seit zwanzig Jahren. Allerdings zeigen Studien zur Wirkung der Konjunkturpakete, dass strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und von Beschäftigung nicht beeinflusst bzw. gar aufgehoben wurden, sondern der Beschäftigungsanstieg nach der Rezession weitgehend auf der Basis sogenannter „atypischer Beschäftigung“ entstand: „Drei Viertel aller Beschäftigungsverhältnisse, die zwischen 2009 und 2010 entstanden sind, sind atypisch (Leiharbeit, befristete Beschäftigung oder Teilzeitarbeit). Die Hälfte des Beschäftigungsanstiegs erfolgte auf der Basis von Leiharbeit.“ (Auth 2012: o.S.). Die Bundesagentur für Arbeit hat außerdem darauf hingewiesen, dass sich im Jahresverlauf 2010 der Arbeitsmarkt zugunsten von Männern entwickelt hat, da deren Arbeitslosenzahlen zwischen Dezember 2009 und Dezember 2010 um 10% gefallen sind, während der Rückgang bei Frauen im gleichen Zeitraum nur bei 6% lag. Während Männer von der Krise stärker betroffen waren als Frauen, profitierten sie nun mehr vom ökonomischen Aufschwung (Bundesagentur für Arbeit 2011: 7). Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, warum z.B. kein Gender Budgeting (vgl. Frey 2010) der Konjunkturprogramme und Konsolidierungspolitiken durchgeführt wurde. Darunter wird die kontinuierliche Integration der Geschlechterperspektive in alle Phasen des Haushaltsprozesses, von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle der öffentlichen Haushalte verstanden (Frey 2010). Es gibt bereits eine Reihe internationaler rechtlicher und politischer Verpflichtungen zur Umsetzung von Gender Budgeting auf der nationalen Ebene, und schon vor einigen Jahren wurde im Auftrag der Bundesregierung eine Machbarkeitsstudie zu Gender Budgeting durchgeführt; dies hatte jedoch keine weiteren Umsetzungsschritte auf der Bundesebene zur Fol-

---

<sup>10</sup> Aus der Überschrift des zweiten Konjunkturprogramms der großen Koalition vom 13. Januar 2009 – der ganze Titel lautet: „Entschlossen in der Krise, stark für den Aufschwung“ (<http://bmwi.de/BMWi/Navigation/Medienraum/infografiken,did=294896.html?view=renderPrint>).

ge. Bisher wurden nur regional begrenzte Analysen von Teilbereichen der betreffenden öffentlichen Haushalte erstellt (Schratzenstaller 2012: o.S.).

Es ist zudem noch nicht abzusehen, welche Folgen die Staatsverschuldung Deutschlands und die beschlossenen Finanzierungsprogramme für andere verschuldete europäische Staaten haben werden. Gegenwärtig sind trotz deutlichen Wirtschaftswachstums das Finanzierungssaldo des Staates und der Schuldenstand weiter angestiegen – und steigen vielleicht noch weiter an. Im Bundeshaushalt 2011 wurden bereits – infolge der Schuldenbremse und der Konsolidierungspolitik – in vielen Ressorts Sparmaßnahmen durchgeführt. Von Kürzungen betroffen sind die Bereiche Arbeit und Soziales (-8,6%), Gesundheit (-2,2%) und Familie (-1,6%). Einen höheren Etat hatte dagegen der Bereich Bildung und Forschung (+7,2%). Auch im Bundeshaushalt 2012 wird der Konsolidierungskurs fortgesetzt (vgl. Auth 2012: o.S.).

Die eingeschlagenen Krisenbewältigungsprogramme haben zwar die Exportwirtschaft stabilisiert und damit zu einer insgesamt positiven Wirtschaftsentwicklung in Deutschland beigetragen, sie haben aber nebenbei die unterschiedliche Stellung am Arbeitsmarkt von Frauen und Männern eher stabilisiert als einen Beitrag zu ihrem Abbau geleistet. Nach Berechnungen von Gabriele Schambach (2010) (und zu einem ähnlichen Befund kommt auch Maja Kuhl (2010) in ihrer Expertise) kamen die beschäftigungspolitisch relevanten Maßnahmen der Konjunkturprogramme zu 72% männlichen und nur zu 28% weiblichen Beschäftigten zugute. Aspekte der sozialen Reproduktion (mit Ausnahme der Bildungskrise) wurden weitestgehend ignoriert, anstatt „sozialpolitische Ziele von Anfang an in die Konjunkturpakete einzubauen und soziale Dienstleistungen als Zukunftsbranchen zu entwickeln“ (Wichterich 2010: 182). An sich hätten die konjunkturpolitischen Maßnahmen durchaus dazu dienen können, indem beispielsweise im Rahmen einer Bildungs- und Qualifizierungsoffensive nicht nur in die bautechnische Sanierung von Bildungseinrichtungen, sondern – gerade mit Blick auf die Kinderbetreuung – auch in die Personalausstattung investiert worden wäre oder indem ein konkretes Programm mit entsprechender finanzieller Ausstattung zur Qualifizierung von Personal im Bereich von Betreuung und Pflege entwickelt worden wäre.

Begreift man mit Gertraude Mikl-Horke (2011: 210) „Finanz- und Wirtschaftskrisen auch als Krisen der Gesellschaft und ihrer Struktur“, dann lassen sich der Krisendiskurs und Krisenpolitiken auch als Ausdruck eines geschlechterpolitischen Konservatismus (Scheele 2009) interpretieren, der gekennzeichnet ist von einem noch immer fordistisch geprägten Arbeits- und Wirtschaftsmodell mit Massenkonsum und (männlicher) Vollbeschäftigung. In dieser Perspektive werden die natürlichen Grundlagen (Produktivität und Reproduktivität von Natur sowie die wechselseitige Abhängigkeit des Menschen/Care) externalisiert und nicht oder nur gering einbezogen und bewertet. Wenn überhaupt berücksichtigt wird, dass Dienstleistungen ein zentrales Moment des ökonomischen wie auch des gesellschaftlichen Wandels sind, liegt der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit meist auf den produktionsorientierten Dienstleistungen (beispielsweise Fertigung, Montage, Wartung von Maschinen) oder den sogenannten primären Dienstleistungen (Einkauf, Verkauf, Versand, Transport und Lagerung), wobei auch hier wieder die technikvermittelte Dienstleistungsarbeit in

den Vordergrund gestellt wird und nicht der Sektor der sekundären bzw. Humandienstleistungen (vgl. Scheele 2009).

Indem von vorneherein die Sicherung der (internationalen) Nachfrage im Zentrum der Politik stand, fanden mögliche Alternativen in Richtung eines geschlechtergerechten und ökologischen Konjunkturprogramms keine Berücksichtigung. Auch die unterschiedliche Wirkung, die Konjunkturprogramme und Konsolidierungsmaßnahmen auf Frauen und Männer aufgrund der Arbeitsmarktsegregation und der grundsätzlich unterschiedlichen sozio-ökonomischen Position haben, wurde von den politischen Akteuren weder ex ante noch ex post analysiert. Die hier dargelegten Überlegungen verweisen zunächst auf die Notwendigkeit empirischer Analysen, in denen besonders auch die sogenannten Zweitrundeneffekte auf unterschiedliche Wirtschaftssektoren und Beschäftigtengruppen in den Blick genommen werden. Dabei ist Geschlecht eine wichtige, aber sicher nicht hinreichende Kategorie. Darüber hinaus bedarf es weiterer theoretischer und politischer Auseinandersetzung über Möglichkeiten alternativer ökonomischer Modelle, die die Grenzen des Wachstums und die Sorge für sich und Andere zum zentralen Bezugspunkt nehmen.

## Literatur

- Auth, Diana (2012): Auswirkungen der (Finanz- und Wirtschafts-)Krise auf den Wohlfahrtsstaat. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Scheele, Alexandra (Hg.): Macht oder ökonomisches Gesetz? Zum Zusammenhang von Krise und Geschlecht. Münster Westfälisches Dampfboot (i.E.).
- Annesley, Claire/Scheele, Alexandra (2011): Gender Capitalism and Economic Crisis: Impact and Responses across Europe. In: Journal of Contemporary European Studies. Vol. 19 (2011), No. 3: 335-347.
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang (2009): Woran der Kapitalismus krankt. Süddeutsche Zeitung Nr. 94, 24. April: 8.
- Boerner, Sabine/Keding, Hannah/Hüttemann, Hendrik (2012): Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 64 (2012), H. 1: 37 – 70.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitreihen bis 2010. Nürnberg. <http://statistik.arbeitsagentur.de> [zuletzt aufgesucht am 20.3.2012].
- Connell, Raewyn (2010): Im Innern des gläsernen Turms: Die Konstruktion von Männlichkeiten im Finanzkapital. In: Feministische Studien, Jg. 28 (2010), H. 1: 8-24.
- Demirovic, Alex/Dück, Julia/Becker, Florian/Bader, Pauline (Hg.) (2011): Vielfachkrise. Im Finanzmarktdominierten Kapitalismus. Hamburg: VSA.
- Ehnis, Patrick (2009): Väter in Erziehungszeiten. Politische, kulturelle und subjektive Bedingungen für mehr Engagement in der Familie. Sulzbach im Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- Frey, Regina (2010): Gender Budgeting als geschlechterpolitische Strategie. In: Internationale Politik und Gesellschaft. H. 2: 35-47.

- Hoecker, Beate/Scheele, Alexandra (2008): Feminisierung der Politik? Neue Entwicklungen und alte Muster der Repräsentation – Einleitung. In: *Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft*, Jg. 17 (2008), H. 2: 9-19.
- Hofbauer, Johanna (2004): Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen. In: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hg.): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden: Springer VS, S. 45-64.
- Honegger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (2010): *Strukturierte Verantwortungslosigkeit*. Berichte aus der Bankenwelt. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Holst, Elke/Schiemeta, Julia (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. *Wochenbericht des DIW Berlin*, Nr. 3, 2-10. Internet: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.366825.de/11-3-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.366825.de/11-3-1.pdf) [zuletzt aufgesucht am 7.3.2011].
- Kuhl, Mara (2010): Wem werden Konjunkturprogramme gerecht? Friedrich-Ebert-Stiftung WISO Diskurs, Bonn, 2010. Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07230.pdf> [zuletzt aufgesucht am 21.03.2012].
- Mikl-Horke, Gertraude (2011): Finanzmärkte und ihre Krisen aus soziologischer Sicht. In: Mikl-Horke, Gertraude (Hg.): *Historische Soziologie – Sozioökonomie – Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 210-230.
- Neckel, Sighard (2011): Der Gefühlskapitalismus der Banken: Vom Ende der Gier als „ruhiger Leidenschaft“. In: *Leviathan*, Jg. 39 (2011), H. 1: 39-53.
- Neuschäfer, Oliver (2010): *Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Geschlechterverhältnisse in Deutschland*. Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Politikwissenschaft an der Philipps-Universität Marburg. Februar 2010.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael (2008): *Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotentialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik*. Berlin: Edition Sigma.
- Sauer, Birgit/Wöhl, Stefanie (2011): *Demokratie und Geschlecht*. In: Friedrich-Ebert-Stiftung Policy Paper. *Demokratie in Deutschland*. Download: [http://www.demokratie-deutschland-2011.de/common/pdf/Demokratie\\_und\\_Geschlecht.pdf](http://www.demokratie-deutschland-2011.de/common/pdf/Demokratie_und_Geschlecht.pdf).
- Schambach, Gabriele (2010): *Gender in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Beschäftigungsrelevante Aspekte in den Konjunkturpaketen der Bundesregierung für Frauen und Männer*. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Internet: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2009-285-3-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2009-285-3-1.pdf) [zuletzt aufgesucht am 21.03.2012].
- Scheele, Alexandra (2009): Hat die Wirtschaftskrise ein Geschlecht? In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Jg. 54 (2009), H. 3: 26-28.
- Schatzenstaller, Margit (2012): *Konsolidierungspolitiken in Deutschland und Österreich – auf Kosten von Frauen?* In: Kurz-Scherf, Ingrid/Scheele, Alexandra (Hg.): *Macht oder ökonomisches Gesetz? Zum Zusammenhang von Krise und Geschlecht*. Münster: Westfälisches Dampfboot (i.E.)
- Stein, Ulrike/Aricò, Fabio (2010): *Beschäftigungspolitische Krisenreaktionen in Deutschland, Italien und dem Vereinigten Königreich*. *WSI-Mitteilungen* 11 (2010): 569-576.

- Walby, Sylvia (2009): Gender and the Financial Crisis. [http://www.lancs.ac.uk/fass/doc\\_library/sociology/Gender\\_and\\_financial\\_crisis\\_Sylvia\\_Walby.pdf](http://www.lancs.ac.uk/fass/doc_library/sociology/Gender_and_financial_crisis_Sylvia_Walby.pdf) [zuletzt aufgesucht am 21.03.2012].
- West, Candace/Zimmerman, Don H., (1987): Doing Gender. In: Gender & Society. Vol. 1, No. 2, 125-151.
- Wichterich, Christa (2010): Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise. In: Peripherie, Jg. 30 (2010), H. 118/119: 164-187.
- Young, Brigitte/Schuberth, Helene (2010): The Global Financial Meltdown and the Impact of Financial Governance on Gender. GARNET-Policy Brief, January. Paris: Science politique.

## **Arbeits- und Industriesoziologische Studien**

### **Jahrgang 5, Heft 1, Mai 2012, S. 30-45**

Stefan Kirchner, Ute Ludwig, Jürgen Beyer<sup>1</sup>

#### **„Krise, welche Krise?“ Umfrage- und Fallstudienresultate zur betrieblichen Wirkung der Wirtschafts- und Finanzkrise**

**Abstract:** In den Jahren 2008 bzw. 2009 hat eine Wirtschaftskrise einen plötzlichen Abriss des Wirtschaftswachstums bewirkt. Es stellt sich die Frage, welche Effekte die Krise auf betrieblicher Ebene entfaltet hat und welche langfristigen Folgen sich daraus ergeben.

Zur Beantwortung nutzen wir (1) Ergebnisse einer Betriebsbefragung (N = 988 Betriebe), die in der zweiten Jahreshälfte 2010 erhoben wurde, sowie (2) vier Fallstudien von Maschinenbaubetrieben. Unsere quantitativen Analysen zeigen, dass nur in bestimmten Branchen ein starker Einbruch der wirtschaftlichen Lage zu verzeichnen ist, der wiederum 2010 fast bis auf Vorkrisenniveau ausgeglichen werden konnte. In den untersuchten Fallstudienbetrieben bestätigen sich diese Ergebnisse und unterstreichen die Erfahrung einer hoch volatilen Krisendynamik. Nach der Krise deutet sich jedoch kein umfassender organisatorischer Wandel an. Vielmehr wird die Krisenerfahrung als Bestätigung der eingeschlagenen Flexibilisierungsstrategien gewertet.

Krise, welche Krise? Diese Frage stellt sich mit Bezug auf die deutsche Situation, wenn man der internationalen Presseberichterstattung ab 2010 glaubt. Die New York Times etwa stuft die Entwicklung der deutschen Wirtschaft als vorbildhaft ein, das Wall Street Journal spricht gar von einem ‚neuen Wirtschaftswunder‘, BBC online vermeldet bewundernd, dass die wirtschaftliche Situation in Deutschland bereits wenige Monate nach der Wirtschaftskrise schon stärker als zuvor ist.<sup>2</sup> Es stellt sich daher die Frage, welche Effekte die globale Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland auf betrieblicher Ebene entfaltet hat und welche Folgen sich daraus in Zukunft ergeben werden.

Ziel des Beitrages ist es, den Verlauf und die Auswirkung der Krise auf betrieblicher Ebene zu rekonstruieren. Der Mehrwert liegt dabei insbesondere in der Aktualität der Daten, die eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation ermöglicht. Dabei stehen eine Analyse der direkten Betroffenheit, sowie die Frage nach den Auswirkungen auf betriebliche Strategien im Mittelpunkt der Überlegungen. Der Beitrag stützt sich zum einen auf quantitative Ergebnisse einer Betriebsbefragung (N = 988 Betriebe), die in der zweiten Jahreshälfte 2010 erhoben wurde und so die allgemeine Entwicklung und Lage abbilden kann. Zum anderen nutzen wir vier exemplarische Betriebsfallstudien. Die entsprechenden Daten wurden in dem Projekt ‚MINO – Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen‘ erhoben.

---

<sup>1</sup> Stefan Kirchner, Universität Hamburg. Email: stefan.kirchner@uni-hamburg.de; Ute Ludwig, Universität Hamburg. Email: ute.ludwig@uni-hamburg.de; Prof. Dr. Jürgen Beyer, Universität Hamburg. Email: juergen.beyer@uni-hamburg.de. Die dem Artikel zugrundeliegende Forschungsschritte wurden im Rahmen des BMBF-finanzierten Projektes ‚Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen‘ (MINO) durchgeführt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert und in Kooperation von Universität Hamburg und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführt.

<sup>2</sup> Vgl. „The German Example“ (New York Times, 07.06.2011), „The New Wirtschaftswunder“ (Wall Street Journal, 12.11.2010), „Germany Stronger after Economic Crisis“ (BBC online 31.12.2010), „Glückwunsch Modell Deutschland“ (Berliner Zeitung, 13.01.2011) „Das Modell Deutschland kehrt zurück“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.11.2010).

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst werden grundsätzlich mögliche Differenzen der Krisenbetroffenheit vorgestellt und diskutiert (Teil 1), danach folgt die quantitative Analyse der Ertragslage und der Volatilität der Geschäftstätigkeit im Branchenvergleich auf Grundlage der MINO-Betriebsbefragung (Teil 2). In einem nächsten Schritt nutzen wir das Interviewmaterial der Fallstudien, um spezifische Reaktionen auf Betriebsebene zu rekonstruieren (Teil 3). Abschließend fassen wir die Ergebnisse aus beiden Untersuchungsschritten zusammen und ziehen ein Fazit (Teil 4).

## 1 Differenzen der Krisenbetroffenheit

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, die als Immobilienkrise auf dem Subprime-Markt in den USA begann, hat fast überall auf der Welt zu einem deutlich abgeschwächten Wirtschaftswachstum oder zur Rezession geführt – so auch in Deutschland. Bezüglich des Verlaufs der Krise ist Deutschland dennoch ein bemerkenswerter Sonderfall. Der wirtschaftliche Einbruch war zwar zunächst intensiver als in vielen anderen Ländern, die deutsche Wirtschaft hat das Vorkrisenniveau allerdings besonders schnell wieder erreicht (Möller 2010; Bosch 2011). Einem kurzen, harten Schock in der Realwirtschaft Ende 2008 bzw. Anfang 2009 folgte eine schnelle Erholung. Im Vergleich mit vorangegangenen Krisen, vor allem jener der Jahre 1992/93, zeigt sich in diesem Verlauf ein grundlegender Unterschied. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung im produzierenden Gewerbe zwischen 1991 und 2010. Die Erholungsphase der Krise 2008/09 ist im Vergleich zum Einbruch am Beginn der 1990er Jahre deutlich kürzer. Gleichzeitig ist der Produktionsrückgang umso dramatischer. Eine enorme, aber gleichzeitig zeitlich gestauchte Krise ist erkennbar.



**Abb. 1: Wirtschaftliche Entwicklung im produzierenden Gewerbe 1991 bis 2010**

Quelle: Bundesbank, eigene Darstellung. Ausgangsdaten: Statistisches Bundesamt. Produktion im Produzierenden Gewerbe / in konstanten Preisen / Deutschland / Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe (B + C) / kalender- und saisonbereinigt. 2005=100.

Dieser untypische Verlauf wirft Fragen bezüglich der Betroffenheit auf betrieblicher Ebene auf. Auch in einer weltweiten Krise sind in einer Volkswirtschaft nicht zwangsläufig alle Betriebe belastet. Je nachdem, wie Krisen verlaufen, können bestimmte Wirtschaftsbereiche gänzlich unbeeinflusst bleiben. Andere Geschäftsfelder florieren in einer rezessiven wirtschaftlichen Situation gar besonders. Während auf aggregierter Ebene allgemeine Zahlen zum Krisenverlauf vorliegen, ist derzeit wenig über die betrieblichen Verläufe und Effekte bekannt. Weitgehend unklar ist daher, in wie weit die Krise eine differenzierende Wirkung entfaltet hat. Welche Betriebe waren überhaupt betroffen? Wie sind verschiedene Betriebe durch die Krise gekommen?

Wirtschaftliche Krisen können auf betrieblicher Ebene, je nach Betroffenheit, zudem unterschiedlich verarbeitet werden. Eine typische Reaktion auf eine Krisenerfahrung ist die Infragestellung bisheriger Praktiken und eine anschließend mehr oder minder radikale Abweichung von diesen. Demzufolge werden besonders radikale strategische Änderungen von Betriebsleitungen typischerweise in Krisensituationen beschlossen (Dutton 1986; Haveman 1992). Tiefgreifende wirtschaftliche Krisen sind daher geeignet, grundlegenden sozioökonomischen Wandel anzustoßen, wenn die gewohnte Ordnung durch den punktiert auftretenden Schock insgesamt in Frage gestellt wird (Gersick 1991; Romanelli/Tushman 1994; Greenwood/Suddaby/Hinings 2002). Dies setzt jedoch voraus, dass eine Krise in der Tat als strukturell bedingte Krise wahrgenommen wird. Also als eine Krise, die als Folge nachhaltiger konjunktureller oder rezessiver Schrumpfungsprozesse ganzer Volkswirtschaften oder falscher strategischer Führungsentscheidungen des Managements bewertet wird. Ist dies der Fall, dann werden auf betrieblicher Ebene meist Konzepte und Gegenmaßnahmen eingeleitet, die in der Managementforschung mit Begriffen wie Turnaround-Management, Business Re-Engineering, Corporate Renewal oder auch Change Management beschrieben werden (Freiling/Welling 2005).

Eine grundsätzliche Änderung der strategischen Ausrichtung ist allerdings auch mit großen Risiken verbunden. Es ist seit längerem bekannt, dass kriseninduzierte oder auch aus anderen Gründen für notwendig gehaltene weitreichende Änderungen der betrieblichen Strategie nicht selten scheitern (Hermann 1963; Amburgey/Kelly/Barnett 1993; Sorge/van Witteloostuijn 2007). Von daher wird nicht jede Krise so bewertet, dass Änderungen der strategischen Positionierung eingeleitet werden. Eine Einrübung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes wird stattdessen als ‚Ad-hoc-Krise‘ erlebt (Burmman/Freiling/Hülsmann 2005), die zwar ausgestanden werden muss, jedoch keine grundsätzlichen strategischen Änderungen erforderlich macht. Für Ad-hoc-Krisen entwickeln Betriebe Mechanismen der kurzfristigen Reaktion (z.B. Nutzung von Kurzarbeit), die in der konkreten Krisensituation ihre Tauglichkeit unter Beweis stellen müssen.

Wirtschaftliche Krisen können andererseits aber auch, unabhängig von der konkreten Betroffenheit Konsequenzen zeitigen. Gerade tiefgreifende wirtschaftliche Einbrüche können als ‚warnendes Beispiel‘ auch dann Wirkung entfalten, wenn der Betrieb in der Krise selbst nicht direkt beeinflusst wurde. Eine Abschätzung der betrieblichen Wirkung von Krisen setzt daher die Prüfung der konkreten wirtschaftlichen Betroffenheit und die Analyse der betrieblichen Krisenbewertung voraus.

## 2 Volatilität und Ertragslage vor, in und nach der Krise

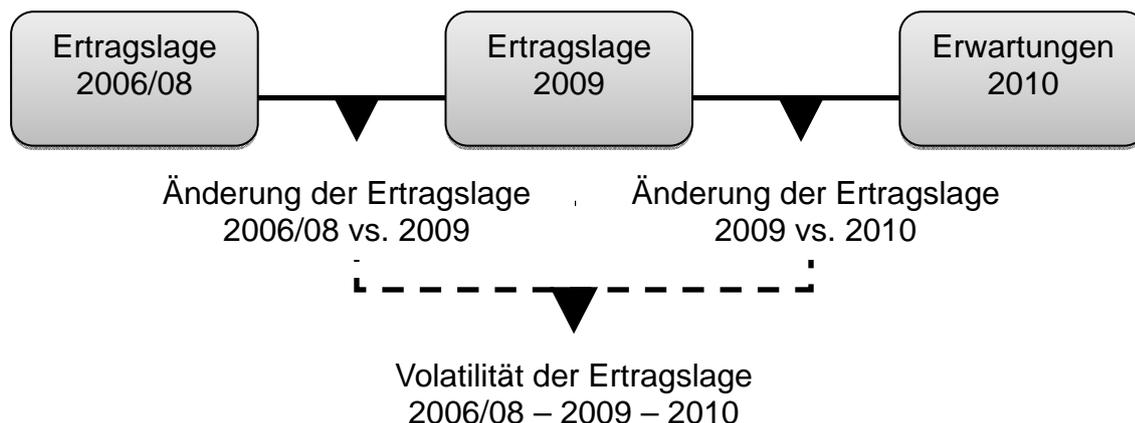
Im Hinblick auf die konkrete wirtschaftliche Betroffenheit prüfen wir zunächst, ob bestimmte Branchen von der Krise besonders stark erfasst wurden. Als Basis der durchgeführten quantitativen Analyse wird eine in der zweiten Jahreshälfte 2010 durchgeführte telefonische Betriebsbefragung genutzt, welche neben der Ermittlung von betrieblichen Merkmalen und Innovationsprofilen auch die Erhebung der aktuellen wirtschaftlichen Situation von Betrieben zum Ziel hatte. Befragt wurden Betriebe mit mehr als 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus innovationsstarken Branchen (Verarbeitendes Gewerbe, Informations- und Kommunikationssektor sowie Banken und Versicherungen), die seit mindestens drei Jahren existieren.<sup>3</sup> Aus der Grundgesamtheit aller deutschen Betriebe, die diesen Sampling-Kriterien entsprechen, wurde eine stratifizierte Zufallsstichprobe gezogen, wobei Branchencodes und drei Betriebsgrößenklassen (Betriebe mit 20-49 Beschäftigten, mit 50-249 Beschäftigten, mit 250 und mehr Beschäftigten) als Schichtungskriterien verwendet wurden. Der erzeugte Datensatz ist entlang dieser Kriterien für ganz Deutschland repräsentativ. Mit einer realisierten Rücklaufquote von 21,2 Prozent konnte für Betriebsbefragungen ein achtbares Ergebnis erreicht werden. Nach der Plausibilitätsprüfung und Bereinigung des Datensatzes haben sich insgesamt 988 Fälle als auswertbar erwiesen.<sup>4</sup>

In der Befragung sollten die befragten Repräsentanten der Betriebe für die Zeiträume 2006/08 und 2009 retrospektiv eine Einschätzung der Ertragslage abgeben und für das Jahr 2010 ihre Erwartungen äußern. Es wurde gefragt: „Wie beurteilen Sie die Ertragslage Ihres Betriebs – von 1 bis 6, mit 1= sehr gut und 6 = mangelhaft.“ Aus diesen Angaben haben wir einen Index der Änderung der Ertragslage gebildet. Für die Indexbildung wurden die Angaben der späteren Zeitpunkte von den Angaben des vorangehenden Zeitpunkts subtrahiert. Die Indexbildung ist schematisch Abbildung 2 dargestellt. Folglich gibt ein negativer Wert des Index eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation und ein positiver Wert eine Verbesserung an. Bei einem Wert von Null haben beide Ertragsbewertungen den gleichen Wert und wir können annehmen, dass sich die Ertragslage in diesem Zeitraum nicht oder nur unwesentlich verändert hat.

---

<sup>3</sup> Ausgewählt wurden die sechs innovationsstärksten Wirtschaftszweige (gemäß IAB-Betriebspanel 2009). Betriebe, die noch der ‚liability of newness‘ ausgesetzt sind, wurden nicht berücksichtigt, d.h. Betriebe, die seit weniger als drei Jahren bestehen, gingen nicht in die Befragung ein.

<sup>4</sup> Geringere Fallzahlen in den folgenden Auswertungen ergeben sich durch fehlende Werte bei einzelnen Variablen. Um in allen deskriptiven Auswertungen den Einfluss von Schichtungszellen und Hochrechnungsfaktoren zu berücksichtigen, wurde bei allen Analysen das Complex-Survey-Design-Modul von STATA 11.2 eingesetzt.



**Abb. 2: Indexmodell – Änderung der Ertragslage und Volatilität** (eigene Darstellung)

	Einschätzung der Ertragslage			Änderung	
	2006/08	2009	2010	2009 vs. 2006/08	2009 vs. 2010
Nahrung/ Genussmittel	2.8	2.8	2.7	0.0	0.0
Verbrauchsgüter	2.5	3.3	2.7	-0.8	0.6
Produktionsgüter	2.4	3.4	2.6	-1.0	0.8
Investitions- und Gebrauchsgüter	2.3	3.5	2.6	-1.2	0.9
Information und Kommunikation	2.4	2.5	2.4	-0.1	0.1
Finanzen/ Versicherungen	2.7	2.5	2.5	0.2	0.0
<b>Gesamt</b>	<b>2.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.6</b>	<b>-0.7</b>	<b>0.6</b>

**Tab. 1: Einschätzung der Ertragslage (Mittelwerte und Differenzen)**

Anmerkung: eigene Darstellung und eigene Berechnungen MINO-Befragung 2010. Skala der Ertragslage: 1: sehr gut und 6: mangelhaft. Änderung der Ertragslage: negativer Wert = verschlechtert, 0 = gleich, positiver Wert = verbessert. Farbcodierung: weiß/keine: überdurchschnittlich guter Wert; hell-grau: durchschnittlicher Wert; dunkel-grau: überdurchschnittlich schlechter Wert.

Mit dem Ziel der Aufdeckung möglicher Brancheneffekte werden in Tabelle 1 die Angaben zur Bewertung der Ertragslage, sowie zur Änderung der Ertragslage vergleichend dargestellt. Die Daten zeigen im Krisenjahr 2009 eine deutliche Verschlechterung der Ertragslage bei Verbrauchsgütern, Produktionsgütern, Investitions- und Gebrauchsgütern. Nicht oder nur wenig betroffen sind demgegenüber Betriebe aus den Branchen Nahrung und Genuss, Information und Kommunikation sowie Finanzen und Versicherungen. Entgegen der Gesamttendenz verschlechtert sich die Ertragslage für diese Betriebe kaum oder gar nicht. Teilweise ist sogar eine Verbesserung bis 2010 erkennbar. Verwunderlich mag erscheinen, dass der Sektor Banken und Versicherungen in der Befragung nicht unter den besonders betroffenen Bereichen

auftaucht. Die befragten Betriebe konnten ihre Ertragslage in der Krise im Durchschnitt gar leicht verbessern. Das Befragungsergebnis spricht dafür, dass die Krisenerfahrung der international ausgerichteten Banken nicht allgemein geteilt wurde. Die erhobenen sektoralen Mittelwerte bilden die allgemeine Tendenz ab und nicht das erhebliche Ausmaß der Verluste, das in einzelnen Betrieben angefallen ist.

Ergänzend zur sektoralen Analyse haben wir Regressionsanalysen durchgeführt, wobei neben der sektoralen Zuordnung der Betriebe weitere Zusammenhänge geprüft wurden (siehe Tabelle 2). Untersucht wurden die Änderung der Ertragslage und die Volatilität der Ertragslage zwischen 2006 und 2010. Die Änderung der Ertragslage wurde wiederum mit dem bereits verwendeten Index gemessen. Die Indexwerte für die Volatilität entsprechen dem Ergebnis der Multiplikation der Änderungen zwischen 2006/08 und 2009 mit den Änderungen zwischen 2009 und 2010 (siehe Abbildung 1).<sup>5</sup> Ein hoher Wert impliziert eine hohe Volatilität. Ein Wert nahe Null deutet auf eine geringe Volatilität der Erträge hin.

<i>Modelle</i>	Änderung der Ertragslage				Volatilität der Ertragslage 2006/08 -2009 - 2010		
	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M5</i>	<i>M6</i>	<i>M7</i>
OLS Regression, auf	<i>2006/08 vs. 2009</i>	<i>2006/08 vs. 2009</i>	<i>2009 vs. 2010</i>	<i>2009 vs. 2010</i>	<i>Einfache Volatilität</i>	<i>Absolute Volatilität</i>	<i>Absolute Volatilität</i>
Nahrung/Genussmittel	1.207***	0.826***	-0.808***	-0.087	2.674***	-2.615***	-2.315***
Verbrauchsgüter	0.466	0.290	-0.261	0.005	1.661***	-1.680***	-1.541***
Produktionsgüter	0.217	0.111	-0.113	0.037	0.631	-0.585	-0.504
Investitions- und Gebrauchsgüter	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Information und Kommunikation	1.188***	1.063***	-0.889***	-0.178	2.393***	-2.353***	-2.254***
Finanzen/Versicherungen	1.531***	1.128***	-0.959***	-0.06	3.273***	-3.186***	-2.868***
Größenklasse 20-49	0.183	0.105	-0.276*	-0.123	0.062	-0.245	-0.185
Größenklasse 50-249	0.190	0.108	-0.229*	-0.077	0.058	-0.197	-0.136
Größenklasse >250	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Technischer Stand (veraltet)	0.064	-0.062	-0.191**	-0.148**	0.416*	-0.394*	-0.295
Betrieb in Alten Bundesländern	-0.270	-0.329*	0.232	0.087	-0.287	0.285	0.330
Ertragslage 2006/08 (mangelh.)	...	0.812***	...	...	...	...	-0.638***
Änderung Ertragslage 2006/08	...	...	...	-0.599***	...	...	...
Konstante	-1.338***	-2.778***	1.379***	0.515**	-4.002***	4.254***	5.385***
N	918	918	933	913	913	913	913
R <sup>2</sup>	0.13	0.34	0.09	0.49	0.10	0.10	0.13

**Tab. 2: OLS-Regressionen zu Ertragslage und Volatilität**

Anmerkungen: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ ; Beschreibung der Variablen: Alle binär codiert mit 1 (Ja) und 0 (Nein), außer die folgenden vier Variablen: Technischer Stand: 6er-Skala. 1 bedeutet, dass die Anlagen auf dem neuesten Stand der Technik sind. 6 bedeutet, dass die Anlagen völlig veraltet sind; Änderung der Ertragslage: Wertebereich -5 (verschlechtert) bis 5 (verbessert); Volatilität der Ertragslage, einfache: Wertebereich = 0 (gleich) bis 25 (maximal volatil); Volatilität der Ertragslage, absolute: Wertebereich = -25 (maximal volatil und unstetig) bis 4 (maximal volatil und stetige Entwicklung).

<sup>5</sup> Volatilität der Ertragslage: Bildlich kann man sich die Volatilität als Flächeninhalt eines Quadrates vorstellen. Je größer der Wert ausfällt, desto mehr Veränderungen gab es, wenn keine Veränderung zu verzeichnen war, dann ist der Wert gleich Null. Bei einer Rechnung mit Betrag werden nur die Änderungen und nicht die Richtung berücksichtigt, kontinuierliche Verbesserung und Verschlechterung werden also zusammengefasst.

Für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Analyse wurden mehrere Regressionen durchgeführt. In den Rechnungen wurden Branchen, Größenklassen, der technische Stand des Betriebs sowie der Standort des Betriebes (Lage in Ost- oder Westdeutschland) berücksichtigt. Zudem wurde in den Regressionen M2 und M7 für die Ausgangssituation der Ertragslage 2006/08 und in der Regression M4 für die Änderung der Ertragslage zwischen 2006/08 und 2009 kontrolliert. Die Modellwerte ( $R^2$ ) zeigen, dass die Auswertungen im akzeptablen Bereich liegen und trotz der Berücksichtigung von nur wenigen Variablen die Varianz gut erklären.

Bei der Analyse der Ergebnisse zur Änderung der Ertragslage (M1 – M4) zeigt sich folgendes Bild: Die starken Brancheneffekte in den Regressionen M1 bis M3 bestätigen die bereits festgestellten deutlichen sektoralen Differenzen. Durch die in Modell M4 vorgenommene Kontrolle der Änderungen zwischen 2006/08 und 2009 ist die Signifikanz der Brancheneffekte nicht mehr gegeben. Dies zeigt, dass die Erholungsbewegung nach 2009 ohne Branchen- oder Größendifferenz vor allem jene Betriebe erfasst hat, die auch von der Krise betroffen waren. Das gilt mit der Einschränkung, dass Betriebe mit eher veraltetem technischem Stand weiterhin beeinträchtigt sind. Die Krise hat die ökonomischen Probleme dieser Betriebe weiter verschärft. Ob der Standort des Betriebs in den alten oder neuen Bundesländern liegt, spielt nur dann eine Rolle, wenn für die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Ertragslage kontrolliert wird. Werden diese berücksichtigt, dann zeigt sich, dass Betriebe in West-Deutschland von der Krise etwas stärker betroffen wurden. Bezüglich der Betriebsgröße sind lediglich in Modell M3 schwach signifikante Effekte zu erkennen. Kleinere Betriebe scheinen demnach in der Erholungsphase eher benachteiligt zu sein. Insgesamt betrachtet sind die Größenunterschiede allerdings nicht von großer Prägnanz.

In Bezug auf die Volatilität der Ertragslage bestätigen unsere Rechnungen in Modell M5 bis M7 die vorangegangenen Analysen. So ist die Volatilität in den krisengeschüttelten Branchen des verarbeitenden Gewerbes jeweils höher als in den anderen Branchen. Ergänzend wird jedoch eine Differenz zwischen Verbrauchsgüterbetrieben und den Betrieben aus der Produktions-, Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie deutlich, denn die Volatilität der Ertragslage unterscheidet sich in signifikanter Weise von den anderen Krisenbranchen (M5, M6, M7). In der Verbrauchsgüterindustrie waren demnach sehr viele Betriebe, dabei aber jeweils in begrenztem Umfang betroffen. Größere Ausschläge in der Ertragslage waren in der Produktions-, Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie und damit im Kernbereich der deutschen Industrieproduktion zu spüren. Die geringere Volatilität bei den Betrieben mit niedrigerem technischem Stand geht, wie schon benannt, auf die schwerfälligere Erholung nach der Krise zurück.

Insgesamt zeigen die quantitativen Analysen, dass die Betroffenheit von der Krise je nach Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen konnte. Die differenzierte Wirkung der Krise war erheblich.

### **3 Verläufe, Effekte, Reaktionen: Exemplarische Beispiele aus Betriebsfallstudien**

Neben der direkten wirtschaftlichen Betroffenheit wird die Wirkung einer Krise durch deren spezifische Bewertung im Betrieb beeinflusst. Ergänzend zu den quantitativen Daten haben wir daher Interviews ausgewertet, die im Rahmen von Betriebsfallstudien erhoben wurden. Ziel der qualitativen Analysen war es, über die Ebene der repräsentativen Ergebnisse hinaus, die Wahrnehmungen und Deutungen der Geschäftsführer und ihre Reaktionen auf die Krise zu rekonstruieren. Wie aus den vorangegangenen Analysen deutlich geworden ist, waren besonders Betriebe des verarbeitenden Gewerbes von der Krise betroffen. Dem entsprechend belegen wir exemplarisch anhand von Interviewpassagen aus vier mittelständischen Betrieben, wie facettenreich die Bewertung der Krise im verarbeitenden Gewerbe dennoch ausfallen konnte. In drei von vier Betrieben war die Krise nach Angaben der Befragten deutlich zu spüren. Der vierte Betrieb hat von der Krise explizit profitiert und weicht insofern von der allgemeinen Tendenz im verarbeitenden Gewerbe ab. Die Experteninterviews, die mit Personalverantwortlichen (PV) und Geschäftsführern (GF) aus den untersuchten Betrieben durchgeführt wurden, fanden zwischen Sommer 2010 und Frühjahr 2011 statt. Die Erhebung fiel somit in die Erholungsphase nach dem Krisenjahr 2008/2009. In den Interviews wurden die Befragten um eine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation gebeten, nicht aber direkt auf die Wirtschaftskrise angesprochen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Bewertung der Krise von den Befragten nicht in der Gesprächssituation spontan entwickelt wurde. Die Namen der Betriebe sind zum Zwecke der Anonymisierung geändert worden.

#### **3.1 Die Krise als Symptom gesamtwirtschaftlicher Veränderungen: „Das ist ja heute einfach so, dass die Märkte viel schneller reagieren“**

Die Scharschmidt GmbH ist ein mittelständischer Betrieb der Elektrotechnik, der für die Industrie produziert. In den 1950er Jahren gegründet, ist der Betrieb zum Zeitpunkt der Erhebung in zweiter Generation eigentümergeführt und beschäftigt rund 165 Mitarbeiter am untersuchten Standort.

Der Verlauf der Krise bei Scharschmidt entspricht dem typischen Krisenverlauf. Das Geschäftsjahr 2009 hat den Betrieb nach eigenen Aussagen hart getroffen. Aufträge und Umsatzzahlen sind stark zurückgegangen. Anfang 2010 gab es eine deutliche Belebung des Geschäfts, das Auftragsvolumen ist innerhalb kurzer Zeit stark angestiegen und lag deutlich höher als erwartet. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird als „*durchaus positiv*“ beschrieben (GF Scharschmidt).

Im Betrieb selbst waren schon vor der Krise wirtschaftliche Schwankungen zu spüren. Die Krise wird bei der Firma Scharschmidt daher vor allem als Bestätigung ihrer bisherigen Beobachtung wahrgenommen, dass die Märkte zunehmend schnelllebiger werden: „*Also ich sag mal Flexibilität ist natürlich schon wichtig. (...) Dadurch dass es hier auf und nieder ging und man versucht natürlich schon sich darauf einzustellen. Ist natürlich in allen Bereichen, ob das nun die Produktion selber ist, aber auch die Planung dazu, die Materialwirtschaft auch im Engineering auch in der*

*Technik haben wir natürlich ein permanentes Auf und Ab und müssen uns darauf einstellen.“* (GF Scharschmidt) Bereits vor der Krise wurden daher umfassende Flexibilisierungsmaßnahmen umgesetzt. Diese sollen auch in Zukunft weiter ausgebaut werden, um „schneller auf den Markt“ reagieren zu können (PV Scharschmidt). Leiharbeit und Überstunden sind im Bereich der Beschäftigung die zentralen Maßnahmen zur Flexibilisierung. Als Vorteil sieht der Personalverantwortliche bei Scharschmidt, dass kein Betriebsrat vorhanden ist und Überstunden ohne langen Vorlauf umgesetzt werden können: *„Ansonsten für Überstunden braucht man dann mindestens zwei Wochen, wenn man einen Betriebsrat hat. So können wir das von Tag zu Tag und dann mit Freiwilligkeit und Ähnliches umsetzen.“* (PV Scharschmidt)

Ein generell geringer Auftragsvorlauf<sup>6</sup> von maximal zwei Monaten führt bei Scharschmidt dazu, dass wirtschaftliche Schwankungen sehr schnell zu spüren sind. Aus diesem Grund nutzt der Betrieb das Instrument der Leiharbeit, um entsprechend reagieren zu können. In der Krise wurden die Einbrüche im Auftragseingang neben wenigen Entlassungen vor allem über das Trennen von Leiharbeitern abgedeckt. Die Krise hat die interviewten Personen aus der Betriebsleitung darin bestärkt, Leiharbeit weiterhin strategisch einzusetzen, vor allem um bei Auftragsrückgang die Personalkosten kurzfristig zu drücken: *„Also im letzten Jahr (...) waren das jetzt die erste Zielgruppe, von denen wir uns trennen können, eben auch rein von der Kostensituation und im Moment ist es eben auch erstmal so angedacht, so einen Grundstock zu haben, aber eben die Spitzen dann eben auch mit Zeitarbeitskräften entsprechend abzufangen.“* (PV Scharschmidt) Eine weitere wichtige Maßnahme in der Krise war die Nutzung von Kurzarbeit, vor allem um Entlassungen des Stammpersonals zu vermeiden. Ziel des Betriebes war nach Aussagen des Geschäftsführers vor allem, die Substanz<sup>7</sup> des Betriebes nicht zu gefährden: *„Ich sag mal der Kernstamm der Firma, der ist natürlich ganz wichtig. Denn es gibt nichts schlimmeres, als den Verlust von Kompetenzen und Kernkompetenzen. Und der ist eben gefährdet, wenn man zu viel seines Stammpersonals irgendwann abwandern sieht.“* (GF Scharschmidt)

Die größer gewordenen Anforderungen für ein flexibles wirtschaftliches Agieren werden nicht nur im Bereich der Beschäftigung realisiert. Eine weitere Strategie des Betriebes ist Outsourcing: *„Wir bemühen uns da also einfach, dem Angebot von Dienstleister und sourcen dabei eben ein bisschen aus. Mehr als wir das in der Vergangenheit gemacht haben und versuchen auf die Art und Weise eben eine gewisse Flexibilität, was eben die verschiedenen Rubriken betrifft zu gewährleisten.“* (GF Scharschmidt)

Das Auftragsvolumen ist nach der Krise innerhalb kurzer Zeit deutlich angestiegen. Zu dem Problem, die Belegschaft in Kürze wieder auf Vorkrisenniveau aufzustoßen, kamen Behinderungen in der Materialversorgung, da auch Lieferanten

<sup>6</sup> Der Auftragsvorlauf beschreibt den Zeitrahmen vom Auftragseingang bis zur Lieferung. Der Auftragseingang steht für die Gesamtheit aller Kundenaufträge, deren Bearbeitung noch nicht vollzogen ist. Der Auftragseingang ist also das erste Glied in einer Kette weiterer wertschöpfender Prozesse. Insofern ist der Auftragseingang eine wichtige Kennzahl zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Betrieben.

<sup>7</sup> Als Kernkompetenzen bezeichnet der Geschäftsführer die Bereiche Fertigung, Produktherstellung, Entwicklung, Logistik und Materialwirtschaft.

durch einen ähnlichen Krisenverlauf die stark wachsende Nachfrage nicht bedienen können: *„Und das scheint vielen so zu gehen, also viele haben einfach ihre Kapazitäten noch nicht hochgefahren. Insofern gibt es da schon erhebliche Engpässe.“* (GF Scharschmidt) Um die Ressourcenversorgung stärker abzusichern, werden für die Firma Scharschmidt künftig Zweitlieferanten wichtiger.

Die geplante Weiterführung von Maßnahmen und Strategien, welche insgesamt zu mehr Flexibilität und damit schnellerer Reaktionsfähigkeit führen sollen, wird bei Scharschmidt nicht konkret als Krisenreaktion verstanden, sondern als allgemeine Notwendigkeit: *„Wirtschaftskrise und Gesamtwirtschaftssituation. Das ist ja heute einfach so, dass die Märkte viel schneller reagieren, man muss selber viel schneller reagieren. (...) Die Vorlaufzeiten, die man heute hat sind eben deutlich kürzer als sie das noch vor vier fünf Jahren gewesen sind.“* (GF Scharschmidt)

### **3.2 Die Krise als Schock: „Es kam dann ganz anders“**

Fesero ist ein Maschinenbaubetrieb mit rund 180 Mitarbeitern, der Produkte für den Maschinen- und Anlagenbau herstellt. Der Betrieb gliedert sich in die Bereiche Fertigung (Metallverarbeitung) und Montage. Gegründet wurde der Betrieb Ende des 19. Jahrhunderts. Im Besitz der derzeitigen Eigentümerfamilie befindet sich dieser seit den 1990er Jahren.

Der Krisenverlauf bei Fesero ist ebenfalls typisch, wenn auch heftiger als in den anderen untersuchten Fällen. Trotz Thematisierung der Krisensituation in der Presse 2008 wurde eine eigene Betroffenheit nicht antizipiert, da der Betrieb auf einem Markt mit wenigen Anbietern agiert: *„Da waren wir aber immer noch relativ zuversichtlich, dass wir gesagt haben, das wird uns in unserer Spezialindustrie wohl nicht so sehr erwischen.“* (GF Fesero) Mit einem absturzartigem Rückgang der Aufträge um 40-45% gegenüber dem Niveau des Vorjahresquartals kam im Januar 2009 dann doch der Einbruch – für die Geschäftsleitung völlig unerwartet: *„Es kam dann ganz anders. Sie sehen das hier an den dunkelgelben Sachen. Es hat also wirklich jemand den Stecker raus gezogen und die Auftragseingänge sind also massiv eingebrochen.“* (GF Fesero) Im vierten Quartal 2009 gab es eine erste leichte Erholung. Ein Jahr nach dem Einbruch, im Januar 2010 war mit einem Plus von 26 % im Auftragszugang dann wieder ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Zum Zeitpunkt des Interviews verzeichnete der Betrieb bereits einen fast 50-prozentigen Zuwachs im Auftragszugang gegenüber dem Vorjahr.

Der Eintritt und Verlauf der Krise wurden vom Geschäftsführer vor allem wegen ihrer Heftigkeit als unkalkulierbar wahrgenommen. *„Diese Krise so haben wir auch nicht voraus gesehen, die hat glaube ich keiner voraus gesehen. Man sagt hinterher ist man immer schlauer. Nach dem Boom der Jahre 2007 und 2008 haben wir mit einer Rezession gerechnet. (...) Aber da hätte vielleicht jeder fünf oder zehn Prozent erwartet und nicht eben dreißig Prozent und mehr, was da passiert ist.“* (GF Fesero) Genau so wenig wie den Eintritt und die Stärke der Krise hat der Betrieb die schnelle Erholung antizipiert: *„Und diesen, diesen starken Aufschwung, wir haben alle damit gerechnet, das war absehbar im vierten Quartal 2009, dass es wieder besser wird.“*

*Aber dass es uns jetzt so trifft, auch damit haben wir nicht gerechnet. Also da helfen auch die besten Studien nichts.“ (GF Fesero)*

Als Grund für das plötzliche Eintreten der Krise bei Fesero im Vergleich zu anderen Unternehmen wird der geringe Auftragsvorlauf gesehen, der bei 4-6 Wochen liegt: *„Und da haben wir festgestellt, dass Unternehmen so wie wir, Kleinserienproduktion mit dem relativ kurzen Lieferhorizont 2009 sehr, sehr stark getroffen waren von der Krise. Es ging bei vielen massiv runter.“ (GV Fesero)* Die Krise hat dem Geschäftsführer deutlich gemacht, dass der geringe Auftragsvorlauf im Betrieb ein sensibler Punkt ist: *„Und da sieht man eben wie man eben aufgestellt ist, wie eben sich diese Krise durchschlägt.“ (GF Fesero)*

Das schockartige Eintreten der Krise konnte vor allem über eine vollumfängliche Nutzung von Kurzarbeit abgefedert werden, die insgesamt ein Jahr lang in Anspruch genommen wurde. Aus der Sicht des Geschäftsführers war die Kurzarbeit gerade im internationalen Vergleich ein zentraler Wettbewerbsvorteil: *„Ich hatte während der Krise einmal die Chance mit unserem englischen Wettbewerber zu unterhalten und man spricht dann schon mal ein offenes Wort. (...) Sowohl er als auch viele unserer Kunden weltweit, die auch unter der Krise zu leiden haben, zu leiden hatten, die haben schon immer uns ein ganzes Stück weit beneidet über dieses deutsche System der Kurzarbeit.“ (GF Fesero)* Von Vorteil war die Kurzarbeit aus Sicht des Geschäftsführers vor allem deshalb, weil der Bestand von qualifiziertem und eingearbeitetem Personal für den Betrieb von zentraler Bedeutung ist. Hätte der Betrieb seine Mitarbeiter/innen entlassen müssen, wäre Ersatz nur schwer am Markt wieder zu bekommen gewesen. Über Kurzarbeit konnte nicht nur die Krise abgefedert werden, sondern im Anschluss auch das erneute Wachstum gemeistert werden: *„Wir mussten uns von der Stammebelegschaft, wir mussten uns von den Know-How-Trägern nicht trennen, sondern sind mit denen in Kurzarbeit gegangen. Und ja, konnten daher unsere Kapazitäten natürlich sehr, sehr schnell wieder hochfahren.“ (GF Fesero)* Zudem war für die Firma Fesero Kurzarbeit deswegen so hilfreich, weil keine Leiharbeit als Flexibilitätsreserve im Betrieb vorhanden war: *„Wir hatten nicht wie viele andere Firmen Leiharbeiter, die wir entlassen konnten.“ (GF Fesero)* Der Betrieb verfügte über befristet Beschäftigte, deren Verträge während der Krise nicht verlängert wurden – eine Maßnahme, die im Betrieb bisher nicht üblich war: *„Und es war ein Selbstgänger, dass wir die Leute übernommen haben. Bis ins Jahr 2009 eben, wo wir wirklich zwölf oder vierzehn dieser Verträge nicht mehr verlängert, die Leute nicht übernommen haben.“ (GF Fesero)* Auch wenn Leiharbeit bisher konsequent abgelehnt wurde, ist als Reaktion aus der Krise die Überlegung entstanden, in Zukunft über das Modell nachzudenken: *„Wenn man den Wirtschaftsweisen oder Stimmen in der Industrie glauben darf, wenn zu erwarten ist, dass die Konjunkturlage insgesamt volatiler wird, dass sich also die bisherigen, relativ verlässlichen Konjunkturzyklen, die wir mal hatten, deutlich verkürzen oder auch mit so starken Ausschlägen, wie wir sie in dieser Krise hatten zu rechnen ist, ja dann wird man vielleicht auch mal über dieses Instrument Leiharbeit nachdenken müssen.“ (GF Fesero)*

Aus Sicht des Geschäftsführers führte die Krise zudem zu einer Neuverortung im Wettbewerb. Viele Kunden der Firma haben die Krise genutzt, um das Angebot auf

dem Markt zu prüfen: *„Die haben einfach bei uns und allen unseren Wettbewerbern nachgefragt, wie sind die Preise und so weiter und so fort, wie sind die Konditionen im Moment.“* (GF Fesero) Zu der ohnehin schon misslichen Lage während der Krise kam also die Befürchtung, dass Kunden zur Konkurrenz wechseln könnten. Gespräche mit Kunden wurden in der Krise daher genutzt, um Informationen über die Wettbewerbssituation zu bekommen, insbesondere zur Auslotung der eigenen Position. Aber auch über direkte Gespräche mit Wettbewerbern konnten während der Krise Informationen über den Wettbewerb erschlossen werden: *„Also da hatten wir die Krise auch genutzt im Außendienst, geschäftlich auf meinen Reisen, wenn ich die Entscheidungsträger aus anderen Unternehmen gesprochen habe, immer wieder versucht indirekt Informationen über den Wettbewerb abzusaugen. Und dass wir auch heute noch sagen können, dass wir sicherlich diesen Wettbewerbsvorsprung, den wir 2008 hatten durch das Krisenjahr 2009 mitnehmen konnten gegenüber unseren Wettbewerbern.“* (GF Fesero) Die kurzen Lieferzeiten waren aus Sicht des Managements vor der Krise der zentrale Wettbewerbsvorteil und sind es auch nach dieser, so dass die Krise, trotz der Erfahrung des unvorhergesehenen wirtschaftlichen Einbruchs, zu keiner grundsätzlichen Änderung der Strategie geführt hat.

### **3.3 In der Krise auf der sicheren Seite: „Nicht ins Bodenlose“**

Die Firma Strömman, gegründet Anfang des 20. Jahrhunderts hat ihre Geschäftstätigkeit auf eine Kombination aus klassischem Maschinen- und Anlagenbau ausgerichtet. Seit den 1980er Jahren ist der Betrieb konzerngebunden und beschäftigt derzeit rund 420 Mitarbeiter.

Auch die Firma Strömman wurde durch die Krise getroffen. Bei direkter Nachfrage zur Krise fällt der Kommentar dazu allerdings eher knapp aus: *„Haben wir hinter uns, haben wir gemerkt.“* (GF Strömman) Der Umsatzeinbruch war mit 20% im Vergleich zu anderen betroffenen Betrieben eher gering. 2010 hat der Betrieb bereits die Hälfte wieder aufgeholt und rechnet damit, im Jahr 2011 wieder auf das Niveau von 2008 zu kommen. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird positiv beurteilt: *„Also ich würde die Situation für sehr stabil bis gut bezeichnen.“* (GF Strömman)

Der Geschäftsführer nennt vor allem zwei Hauptgründe für das gute Durchkommen durch die Krise: Zum einen ein diversifiziertes Geschäftsmodell, zum anderen eine bisher ausgebliebene Auslagerung von Geschäftsprozessen und Betriebseinheiten. Das Geschäftsmodell des Betriebes basiert auf einer Teilung zwischen Projekt- und MRO-Geschäft;<sup>8</sup> letzteres fungierte in der Krise als Puffer für das stark einbrechende Projektgeschäft: *„Und von da aus, können Sie sich vorstellen, dass auf der Kundenseite viele, viele, viele unserer Geräte installiert sind und die gehen natürlich irgendwann auch mal kaputt und müssen dann ausgetauscht werden. Und von da aus, ich sage mal, beschert uns das ein hohes Maß auch an diesem sogenannten MRO-Geschäft, wie wir das nennen. Das Projektgeschäft ist vollständig weggebrochen, das haben wir gemerkt. Aber durch diesen hohen Anteil fallen wir nicht ins Bodenlose.“* (GF Strömman)

---

<sup>8</sup> MRO = Maintenance, Repair and Operations: Dabei handelt es sich bei der Firma Strömman vor allem um Instandhaltungsmaterial und Ersatzteile ihrer Anlagen.

Der Geschäftsführer der Firma Strömann sieht einen Flexibilitätsvorteil in der Tatsache, dass bisher keine Betriebsteile ausgelagert wurden. Seiner Ansicht nach schränkt Outsourcing die Flexibilitätsfähigkeit des eigenen Betriebes ein: *„Ich denke, es war richtig, dass wir uns in den letzten Jahren nicht darauf konzentriert haben, uns von irgendwelchen Produktionsprozessen zu trennen oder sie zu verlagern, ich sage mal, in Billiglohnländer. Es macht uns heute flexibler. Ja, das ist ein Gewinn an Flexibilität, den wir heute haben, ein Gewinn an Wertschöpfung und damit, ich sage mal, am Ende auch ein Gewinn an Sicherheit.“* (GF Strömann) Weiterhin könnten Betriebsteile, die in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten die Produktivität hemmen, sich in Krisenzeiten gegenteilig auswirken, und sich dann als Vorteil erweisen.<sup>9</sup> Daher wurden sogar bereits ausgelagerte Prozesse wieder in den Betrieb rückintegriert: *„(...) auch das haben wir gemacht, wir haben bestimmte Prozesse, die sich erwiesenermaßen als Bremsen erwiesen haben in Zeiten wo die Wirtschaft gut läuft, die haben wir wieder reingeholt ins Unternehmen, um diesen Anteil noch weiter zu steigern.“* (GF Strömann) Flexibilität ist für die Firma, wie in beiden vorhergegangenen Fällen wegen des geringen Auftragsvorlaufs besonders wichtig. Ähnlich wie bei Fesero liegt dieser bei ungefähr 6 Wochen, so dass Auftragseinbrüche unmittelbar spürbar sind: *„Um Ihnen dafür ein Gefühl zu geben, muss ich Ihnen sagen, dass unsere Auftragsdecke ungefähr für sechs Wochen reicht. Wir haben ein Auftragsbuch, so, und das reicht für sechs Wochen. So. Und weiter in die Zukunft können wir gar nicht gucken. Wir machen natürlich unsere Jahresplanung und wenn alles gut geht, ich sage mal, dann kommt auch alles wieder rein. Will aber sagen, wenn irgendetwas passiert, was so eine leichte Krise auslöst, dann spüren wir das als Erstes.“* (GF Strömann)

Während der Krise war es für den Betrieb insbesondere wichtig, das ausgebildete Personal zu halten, wie der Geschäftsführer im Interview mehrfach betont. Um die Stammbesetzung zu halten, wurden während der Krise drei zentrale Maßnahmen getroffen, die gemeinsam mit dem Betriebsrat ausgehandelt wurden: Wie bei Fesero und Scharschmidt wurde Kurzarbeit vollumfänglich für die gesamte Belegschaft in Anspruch genommen. Daneben wurde neben nicht näher spezifizierten Sparmaßnahmen (GF Strömann: *„ich nenne es mal so, Plankürzungen, das heißt sparen, sparen, sparen“*) auf die Maßnahme der Frühverrentung zurückgegriffen – eine für Deutschland typische sozial-legitime Personalabbaumaßnahme: *„Und das war ein nettes Paket, das hat uns gut durch die Krise gebracht.“* (GF Strömann)

Auch wenn der Betrieb gut durch die Krise gekommen ist, wird die Fähigkeit zu flexiblem Reagieren nach Einschätzung des Geschäftsführers künftig noch wichtiger, vor allem bedingt durch eine generell steigende Schnelllebigkeit in der Wirtschaft: *„Weil unsere Kunden sofort sagen, nee, Moment mal, all das, was irgendwo mit Instandhaltung oder Investition zu tun hat, das legen wir mal auf Eis. Also auch so wie notwendige Reparaturen und so was werden dann eben halt einfach nicht durchgeführt. (...) Deswegen merken wir das sofort. Und da ist es natürlich wichtig, dass man möglichst flexibel reagieren kann.“* (GF Strömann) Leiharbeit, welche im Betrieb bis-

<sup>9</sup> Vorteile werden zusammenfassend in der geringen Abhängigkeit von externen Zulieferern (damit kürzere Lieferzeiten), der höheren Kontrolle über die Prozesse und Sicherung der Qualität der Produkte gesehen.

her vor allem für Rekrutierung und Abwesenheitsvertretungen genutzt wurde, spielt dabei wegen der hohen Anforderung an die Qualifikation des Personals weiterhin eine untergeordnete Rolle: *„Leiharbeit ist (...) streng genommen muss man sagen, bei uns kein Thema. Also, wir setzen auf Stammbesetzung, noch mal, die müssen gut ausgebildet sein. Eigentlich kann man sagen, verträgt diese Organisation nur einen bestimmten kleinen Prozentsatz an Leiharbeit.“* (GF Strömänn) Ähnlich wie bei Fesero ist befristete Beschäftigung auch für Strömänn eine Alternative zur Leiharbeit, um der Unvorhersehbarkeit und zunehmenden Volatilität der wirtschaftlichen Entwicklung zu begegnen: *„Auf der anderen Seite wird ja auch gesagt, und darf man auch nicht vergessen, ich kann ja auch befristet einstellen, so. Und wenn die gesetzlichen Anforderungen, ich sag mal, zu befristeten Einstellungen, ich sage mal, dort vielleicht geringfügig verändert werden, könnte das zumindest eine Alternative sein.“* (GF Strömänn)

Auch bei Strömänn – wie bei den Firmen Fesero und Scharschmidt – wurde die Geschäftsstrategie durch die Krise eher bestätigt. Entscheidender wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor sind kurze Lieferzeiten, die über das Halten von Kernkompetenzen gewährleistet werden: *„Die Kunden, ich sage mal, möchten am liebsten das Gerät gestern schon haben, was sie heute bestellt haben, ja, das heißt, es dreht sich alles immer, immer schneller. Und diesen Anforderungen können Sie nur begegnen, wenn Sie möglichst die Kernprozesse in der eigenen Hand haben.“* (GF Strömänn)

### **3.4 Die Krise als Glücksfall: „Für uns war das ein absoluter Umsatzbringer“**

Ventus ist ein ehemaliger Familienbetrieb mit Standort in Ostdeutschland, der wegen einer gescheiterten Nachfolgeregelung Anfang der 2000er in einen Konzern überführt wurde. Ventus ist ein Metallverarbeiter im Anlagenbau und beschäftigt rund 120 Beschäftigte.

Die Krise hat den Betrieb nicht getroffen. Im Gegenteil, der Betrieb kann als Krisengewinner bezeichnet werden. Es hat nach Angaben des Geschäftsführers den Umsatz während der Krise um 50 % gesteigert. Insofern fällt das Resümee eindeutig aus: *„Also für uns war das keine Krise, sondern für uns war das ein absoluter Umsatzbringer.“* (GF Ventus) Nach Einschätzung des Geschäftsführers hängt dies in erster Linie mit den hergestellten Produkten zusammen: *„Ganz simpler Grund. Während der Krise haben sich viele Leute überlegt, wenn sie Geld ausgegeben haben, für was haben sie Geld ausgegeben, für was geben sie Geld aus. Nämlich für Produkte, mit denen sie sparen können. Und da haben sie natürlich zum Teil ihre (Produkt I) saniert, haben sich eine (Produkt II) gebaut.“* (GF Ventus)

Auch wenn Ventus nicht von der Krise getroffen wurde, so löste diese doch ein gewisses Unbehagen aus. Der Geschäftsführer geht davon aus, dass in Zukunft auch Ventus von der derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklung krisenhaft betroffen sein könnte: *„Und sicherlich wird auch die Krisensituation in der Welt irgendwann eine große Herausforderung für uns auch darstellen. Also wir sehen das insofern mit großer Sorge, was in den USA abgeht und was da gemacht wird, wird für jeden von uns, wenn die nächste Krise kommt, doch erhebliche Auswirkungen haben.“* (GF Ventus). Ähnlich wie auch bei Strömänn sieht der Geschäftsführer von Ventus Diver-

sifizierung als gute Strategie in einer volatiler werdenden Umwelt an, da man „eben auch stärker international ausgerichtet sein muss, um eben auch mit verschiedenen Standbeinen Schwankungen ausgleichen zu können, in verschiedenen Märkten.“ (GF Ventus)

#### 4 Fazit

Nach internationaler Einschätzung hat Deutschland die Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2008/2009 vergleichsweise gut bewältigt. Nichts desto trotz war die Krise auch in deutschen Betrieben deutlich zu spüren. Die durchgeführten Analysen auf Grundlage einer eigenen Betriebsbefragung haben gezeigt, dass die Krise allerdings eine sehr differenzierte Wirkung entfaltet hat. Eine erhebliche Verschlechterung der Ertragslage gab es vor allem im verarbeitenden Gewerbe. Die wirtschaftliche Erholung nach 2009 erfasste gemäß unserer Befunde aber wiederum vor allem jene Betriebe, die zuvor besonders stark betroffen waren. Insofern scheint die Krise die wirtschaftliche Situation nur bei wenigen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes – jenen mit einem technologischen Rückstand – nachhaltig verschlechtert zu haben. Aufgrund des Krisenverlaufs mit einem raschen Einbruch und einer schnellen Erholung blieben viele Betriebe in Deutschland auch in den Krisenjahren 2008/09 nahezu unbelastet. So haben etwa die befragten Betriebe aus den Branchen Nahrung/Genuss und Information/Kommunikation im Durchschnitt kaum über eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation im Krisenzeitraum berichtet. Deutlich geworden ist in unseren Analysen, dass die Krise trotz ihrer Heftigkeit bei den betroffenen Betrieben insgesamt nicht zu einer grundsätzlichen Infragestellung bisheriger Praktiken geführt hat. Radikale strategische Änderungen (Dutton 1986; Haveman 1992) wurden von den befragten Betriebsleitungen nicht vorgenommen, obwohl durch die Erwartung eines volatiler werdenden Marktes die Krise nicht als Einzelphänomen, sondern vielmehr als strukturell bedingt, wahrgenommen wurde. Die betrieblichen Reaktions- und Erklärungsmuster lassen stattdessen darauf schließen, dass die Krise als ‚Ad-hoc-Krise‘ behandelt wurde (Burmann/Freiling/Hülsmann 2005).

Die Einschätzung höherer Volatilität löst in den untersuchten Betrieben eher ein Gefühl der Ungewissheit aus, welches zunächst in eine abwartende Haltung mündet. Die Notwendigkeit von radikalen Neuausrichtungen (Freiling/Welling 2005) war zudem wegen der Abfederung durch Kurzarbeit nicht gegeben. Diese Besonderheit des deutschen Arbeitsmarktes wirkte sich in der Krise besonders vorteilhaft aus. Für die Betriebe war es möglich, die Kapazitäten nach der Krise schnell wieder hochzufahren. Kernkompetenzen konnten im Betrieb gehalten werden. Die Krise wirkte in den Betrieben unserer Interpretation zufolge nichts desto trotz als sensibilisierende Warnung. Dies gilt nicht nur für direkt betroffene Betriebe. Die Krise war vielmehr auch für weniger betroffene Betriebe und Branchen ein Warnsignal für die Zukunft. Maßnahmen und Reaktionen der Betriebe auf die Krise sind unseren Daten zufolge sehr unterschiedlich ausgefallen. Es ist unserer Einschätzung nach nur schwer absehbar, ob sich in den betrieblichen Strategien künftig eine eindeutige Richtung durchsetzen wird.

## Literatur

- Amburgey, T. L./Kelly, D./Barnett, W. P. (1993): Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 38, H. 1, S. 51-73.
- Bosch, G. (2011): The German Labour Market After the Financial Crisis: Miracle or Just a Good Policy Mix? . In: D. Vaughan-Whitehead (Hg.), *Work Inequalities in the Crisis – Evidence from Europe*, Cheltenham, E. E. Publishing, S. 243-278.
- Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (2005): *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler.
- Dutton, J. E. (1986): The Processing of Crisis And Non-Crisis Strategic Issues. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 23, H. 5, S. 501-517.
- Freiling, J./Welling, M. (2005): Notwendigkeit, Aufgaben und Entwürfe eines theoretischen Fundaments von Ad-hoc-Krisen – Einige wissenschaftstheoretische Vorüberlegungen. In: Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hg.), *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler, S. 23-33.
- Gersick, C. (1991): Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 16, H. 1, S. 10-36.
- Greenwood, R./Suddaby, R./Hinings, C. R. (2002): Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. In: *The Academy of Management Journal*, Jg. 45, H. 1, S. 58-80.
- Haveman, H. A. (1992): Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 37, H. 1, S. 48-75.
- Hermann, C. F. (1963): Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 8, H. 1, S. 61-82.
- Möller, J. (2010): The German Labor Market Response in the World Recession – Demystifying a Miracle. In: *Journal for Labour Market Research*, Jg. 42, H. 4, S. 325-336.
- Romanelli, E./Tushman, M. L. (1994): Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, H. 5, S. 1141-1166.
- Sorge, A./van Witteloostuijn, A. (2007): The (Non)sense of Organizational Change Continued: A Rejoinder to Armbrüster and Glückler. In: *Organization Studies*, Jg. 28, H. 12, S. 1887-1892.

André Holtrup, Arne Klöpffer<sup>1</sup>

## **Arbeitspolitik zwischen Wirtschaftskrise und Fachkräftemangel**

**Abstract:** Welche Auswirkungen hatte die Wirtschaftskrise (2008-2010) auf das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und welche lassen sich durch die Debatte um den Fachkräftemangel (seit 2010) erwarten? Diesen Fragen geht der vorliegende Beitrag nach.

In der Krise wurden zwischen den Betriebsparteien Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung vereinbart, ohne dass größere Konflikte auftraten. Die Akteure beschreiben die gemeinsame Krisenbewältigung als Erfolg. Dabei geriet allerdings aus dem Blick, dass weniger geschützte Beschäftigtengruppen (Leiharbeiter, befristet Beschäftigte) belastet, Kosten und Risiken externalisiert und Chancen nicht genutzt wurden, grundsätzliche Veränderungen einzuleiten.

Mittelfristige Verschiebungen in den Machtverhältnissen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern können aus der Fachkräftedebatte abgeleitet werden: Wird die Ware Arbeitskraft knapper, steigt ihr Preis. Die Durchsetzungsbedingungen der Interessen der Beschäftigten könnten sich verbessern, kollektive Arrangements eine „Renaissance“ erfahren. Dies ist jedoch kein „arbeitspolitischer Selbstläufer“, denn auch eine verstärkte Individualisierung und eine zunehmende Segmentierung von Arbeitsmarkt und Belegschaften sind denkbar.

Ausgehend von den skizzierten Argumenten und Interpretationen werden einige Schlussfolgerungen hinsichtlich des Wandels des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen, zukünftigen Entwicklungen und möglichen Handlungsstrategien vorgestellt.

### **1 Einleitung**

Die Diagnose, dass sich arbeitnehmerorientierte Arbeitspolitik in Deutschland seit den 1990er Jahren vorwiegend in der Defensive befindet, scheint kaum übertrieben zu sein. In den unterschiedlichsten Arenen geht es bestenfalls darum, erreichte Standards zu verteidigen und arbeitspolitische Rückschritte abzufedern.

Die Deregulierung des Arbeitsmarktes hat durch die ‚Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt‘ (Hartz-Reformen) ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht. Die Durchlöcherung der sozialen Sicherung und die Verschärfung von Zumutbarkeitsregeln haben die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt drastisch verändert. Nicht mehr das Normalarbeitsverhältnis bildet heute den normativen Fluchtpunkt von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, sondern die vielfach zitierte Parole „sozial ist, was Arbeit schafft“. Unabhängig davon, ob die Urheberschaft dieses Slogans bei der ‚Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft‘ liegt oder deutlich weiter zurückreicht – offensichtlich ist, dass diese Sichtweise den Wert der Arbeit, ihre existenz- und teilhabesichernden Funktionen, die bestimmte Standards erforderlich machen, in den Hintergrund gedrängt hat. Stattdessen steht die Förderung von „Arbeit um jeden Preis zu jedem Preis“ im Mittelpunkt der Gestaltung von Rahmenbedingungen.

---

<sup>1</sup> Dr. André Holtrup, Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität/Arbeitnehmerkammer Bremen. Email: aholtrup@iaw.uni-bremen.de; Arne Klöpffer, Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität/Arbeitnehmerkammer Bremen. Email: akloepfer@iaw.uni-bremen.de.

Zugleich ist das Tarifvertragssystem ausgehöhlt worden. Die Tarifbindungsquoten sowohl von Betrieben als auch Beschäftigten sinken seit langem (vgl. Ellguth/Kohaut 2011). Selbst die bestehenden Tarifverträge gewährleisten durch Öffnungs- und Differenzierungsklauseln immer weniger einheitliche oder vergleichbare Arbeits- und Beschäftigungsstandards. Betriebsräte gewinnen durch die damit einhergehende „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinzcek 1989; Müller-Jentsch 2007: 112ff.) an Regelungskompetenz. Sie sehen sich aber oft auch damit konfrontiert, weitreichende Zugeständnisse gegenüber den jeweiligen Unternehmensvertretern zu machen, um Standorte oder Wertschöpfungstiefe zu erhalten. Beschäftigte wiederum stehen vielfach den ambivalenten Segnungen subjektiver Arbeitsprozesse gegenüber. Weniger direkte Kontrolle, mehr Autonomie und Entfaltungschancen gehen häufig mit verschärften Leistungsanforderungen, flexibleren Arbeitszeiten etc. einher. Die Ängste vor der eigenen Ersetzbarkeit oder davor, in die „Zone der Prekarität“ (Castel 2000) abzurutschen bzw. dauerhaft in ihr zu verbleiben, haben einen zusätzlichen disziplinierenden Effekt.

Diese kursorisch skizzierte arbeitspolitische Großwetterlage hat weitreichende Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen sowie Arbeits- und Beschäftigungsstandards. Das ‚deutsche Modell‘ in der – letztlich kurzen – Phase des fordistischen ‚Golden Age‘ lässt sich retrospektiv durch ein paar wesentliche Merkmale charakterisieren (bzw. eher erklären, wie die Interpretation von Haipeter (2011) nahe legt). Erstens zeichnete es sich durch einen relativ stabilen Interessenkompromiss zwischen Kapital und Arbeit und entsprechende Verteilungsquoten aus. Zweitens wurde es eingrahmt von einem „dekommodifizierenden Wohlfahrtsstaat“ (Esping-Andersen 1990) mit einem relativ stark ausgebauten Netz der sozialen Sicherung und einer deutlichen Orientierung auf das Leitbild eines schützenden und Beschäftigungsstabilität versprechenden Normalarbeitsverhältnisses (Mückenberger 1989). Drittens war es durch das interessenpolitische Primat mitgliederstarker Gewerkschaften geprägt, die in Flächentarifverträgen mit ebenfalls organisationsstarken Arbeitgeberverbänden kollektive Regulierungsstandards durchsetzen konnten, die dazu beitrugen, dass sich die Spreizung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch branchenübergreifend – hier allerdings schon mit Abstrichen – in Grenzen hielt.

Von diesen Merkmalen ist heute nicht mehr viel übrig geblieben. Der fordistische Kompromiss einer relativ konstanten Verteilung des Volkseinkommens auf Kapital und Arbeit ist aufgekündigt. Seit Jahren verschiebt sich die Verteilungsquote zu Ungunsten der Einkommen aus abhängiger Beschäftigung. Es komme vermehrt zu einem „Klassenkampf von oben“ (Hartmann 2010) und – wie es marxistische Positionen interpretieren würden – zu einer sukzessiven Neujustierung der Verteilung ‚zwischen den Klassen‘. Dies führt auch zu einer verschärften Verteilungsfrage ‚innerhalb der Klasse‘. Zugeständnisse und Einbußen sind nicht gleichmäßig auf alle Sektoren, Branchen, Betriebe und Beschäftigtengruppen verteilt. Segmentierung und Spaltung von Belegschaften und zugleich Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nehmen zu. Es kommt dabei zu einer Einkapselung von Bereichen, die noch immer durch starke und durchsetzungsfähige Vertretungen von Arbeitnehmerinteressen gekennzeichnet sind. In einigen Sektoren (wie etwa den florierenden Exportindust-

rien – Metall- und Elektroindustrie, Chemieindustrie etc.) können die Konditionen für Kernbelegschaften, insbesondere in großen Unternehmen, weitgehend bewahrt werden, in anderen Bereichen (vor allem in den einfacheren Dienstleistungen) sinken jedoch die Beschäftigungsstandards. Gewerkschaften werden ihrem hehren Anspruch immer weniger gerecht, für vergleichbare Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu sorgen (so im engeren Sinne die „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“-Kampagne der IG Metall, die sich allerdings insbesondere auf die Lohndifferenzen zwischen Stammbeschafteten und Leiharbeitern bezog). Beschäftigungsstandards und gewerkschaftliche Organisationsgrade weisen heute in unterschiedlichen Branchen, Betrieben und Beschäftigungsformen eine enorme Spreizung auf, die die Legitimation des allgemeinen und damit auch des allgemeinpolitischen Mandats von Gewerkschaften in Frage stellen. Arbeitsmarktreformen und veränderte betriebliche Beschäftigungspolitiken wirken als Treibsatz für die Ausbreitung von atypischen Beschäftigungsformen und Prekarität. Immerhin ein Drittel aller Beschäftigungsverhältnisse wurde im Jahr 2005 in Teilzeitarbeit, als Mini-Job, in der Arbeitnehmerüberlassung oder mit einem befristeten Arbeitsvertrag ausgeübt (Brehmer/Seifert 2008). Der Niedriglohnbereich ist allein von 1995 bis 2008 von 14,7 % auf 20,7% aller Beschäftigungsverhältnisse gewachsen (Kalina/Weinkopf 2010).

Die ernüchternde arbeitspolitische Bilanz der letzten Jahre und Jahrzehnte droht, sich in einer „Downsizing-Spirale“ zu verstetigen (vgl. Urban 2010). Ein solches, aus arbeitnehmerorientierter Perspektive bedenkliches Schicksal ist jedoch noch nicht besiegelt. Institutioneller Wandel und die Abkehr von einmal eingeschlagenen Pfaden sind vor allem dann möglich, wenn sich gesellschaftliche und politische Leitbilder verändern oder eingespielte Arrangements dysfunktional werden. Solche Prozesse können auch dann ausgelöst werden, wenn sich Machtverhältnisse zwischen relevanten Akteursgruppen verschieben oder Akteure neue Strategien entwickeln, neue Koalitionen bilden etc., um ihre Interessen durchzusetzen (Lütz 2006). In diesem Beitrag soll daher ausgelotet werden, in wie weit die beiden Themenfelder, die in der jüngeren Vergangenheit die arbeitspolitische Agenda beherrsch(t)en – Krise und Krisenbewältigung sowie die Debatte um den ‚Fachkräftemangel‘ – das Potential haben, einen Pfadwechsel zu initiieren und die drohende ‚Downsizing-Spirale‘ zu durchbrechen. Es wird zum einen zu zeigen sein, dass die Wirtschaftskrise 2008-2010 zwar als ‚exogener Schock‘ für ein hohes Maß an Verunsicherung gesorgt hat. Ihre Bewältigung folgte aber mit der Externalisierung von Risiken und Kosten auf Randbelegschaften (und die Beitragszahler in die Arbeitslosenversicherung) den schon bekannten Pfaden. Chancen zu einer Stärkung kollektiver Arbeitsbeziehungen wurden hingegen nicht genutzt. Zum anderen wird in diesem Beitrag eruiert, inwieweit der öffentlich breit diskutierte ‚Fachkräftemangel‘ durch die Verknappung der Ware Arbeitskraft eine nachhaltige Veränderung der Macht- und Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit erwarten lässt. Es wird dabei die These herausgearbeitet, dass die Fachkräftedebatte kein arbeitspolitischer Selbstläufer sein wird, um kollektive Arbeitsbeziehungen wieder auf eine breitere Basis zu stellen.

## 2 Ambivalenzen der Krisenbewältigung

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise 2008-2010 in Deutschland hat nicht nur als „deutsches Beschäftigungswunder“ international viel Beachtung erfahren (vgl. Urban 2010; Möller 2010). Verschiedene Untersuchungen (z.B. Detje et al. 2011) und eigene empirische Ergebnisse,<sup>2</sup> auf denen ein Großteil der folgenden Ausführungen beruht, zeigen, dass auch aus der Perspektive der Akteure ‚die Krise‘ auf der betrieblichen Ebene relativ gut bewältigt wurde. Im Folgenden kann gezeigt werden, dass das Krisenmanagement von den von uns befragten Akteuren als partnerschaftlich und lösungsorientiert, teilweise sogar als ‚harmonisch‘ beschrieben wird und sich das Gefüge kollektiver Arbeitsbeziehungen in ihrer Wahrnehmung bewährt habe, so dass es stabilisiert und teilweise sogar ausgebaut werden konnte. Gleichzeitig wird aber auch herauszuarbeiten sein, dass die gewählten Strategien der Krisenbewältigung problematische Nebenfolgen hervorgerufen haben und Handlungsoptionen kaum wahrgenommen und genutzt wurden, die auf langfristige arbeits- und wirtschaftspolitische Kurskorrekturen hätten zielen können.

### 2.1 Sozialpartnerschaftliche Krisenbewältigung

Für die Bewältigung der Krise und die Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen ist es von zentraler Bedeutung, dass die Krise sowohl von Betriebsräten als auch von Unternehmensvertretern als gemeinsame und massive Bedrohung von außen wahrgenommen wurde. Angesichts der schnell um sich greifenden ökonomischen Abwärtsentwicklung konnte ein Verständnis entwickeln werden, dass die Ursachen der Krise nicht betrieblich, sondern gesamtwirtschaftlich begründet sind und daher die innerbetrieblich handelnden Akteure und Personen dafür nur sehr begrenzt Verantwortung tragen (vgl. ähnliche Ergebnisse bei Holst/Matuschek 2011: 173ff.). Dies begünstigte die Bereitschaft aller Beteiligten, Kompromisse einzugehen und ‚an einem Strang‘ zu ziehen. Die Aussicht, nach einem erhofften Abklingen der Krise schnell wieder auf das vorherige Niveau zurückzukehren, erleichterte es den Akteuren, vorübergehenden Zugeständnissen zuzustimmen. Aufgrund der großen Unsicherheit zu Beginn der Krise stand für Betriebsräte im Mittelpunkt, den Fortbestand des Unternehmens zu ermöglichen, Arbeitsplätze zu erhalten und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Stammbeschaften abzusichern. In dieser Situation haben sie kaum konfliktorische Themen forciert oder Forderungen gestellt, die als deutlich übertrieben hätten gebrandmarkt werden können. Auf der anderen Seite waren Unternehmensleitungen aufgrund der Geschwindigkeit und der Wucht, mit der die Krise unmittelbare Auswirkungen auf das eigene Unternehmen entfaltete, ebenfalls in hohem Maße verunsichert. Zudem standen sie häufig angesichts der heterogenen und zeitgleich auftretenden betriebswirtschaftlichen Anforderungen in der Krise (Auftragsakquise, Verhandlungen mit Kunden und Auftraggebern, Liquiditätssi-

---

<sup>2</sup> Im Rahmen des Projekts „Krisenbewältigung und betriebliche Arbeitsbeziehungen (KubA)“ wurden am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen) 2010 einerseits Expertengespräche mit Vertretern überbetrieblicher Akteure (Kammern sowie Branchenorganisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer) und andererseits sieben Betriebsfallstudien in Unternehmen der Automobil(zuliefer)industrie sowie des Logistik- bzw. Speditionssektors (qualitative Interviews mit Mitgliedern von Betriebsräten und Geschäftsführungen/Personalleitungen) durchgeführt (vgl. Klöpfer/Holtrup 2011).

cherung, Vereinbarung personalwirtschaftlicher Gegenmaßnahmen) unter erheblichem Druck, zügig praktikable Lösungen zu entwickeln. Somit ist zu betonen, dass sich ein großer Teil des krisenbedingten ‚Zusammenrückens‘ dadurch erklären lässt, dass zusätzliche oder stärkere Auseinandersetzungen mit der ‚Gegenseite‘ weder für Betriebsräte noch für die Unternehmensleitung attraktiv waren – es gab nichts zu gewinnen und viel zu verlieren.

Das grundlegende betriebliche Klima, sich in ‚einem Boot‘ und zudem in ‚schwerer See‘ zu befinden, hat – zumindest temporär – dazu beigetragen, die Vorzüge kollektiver Akteure und Arrangements deutlich vor Augen zu führen. Hinzu kommt, dass es für Unternehmen insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen hilfreich sein kann, einen Ansprechpartner zu haben, der stellvertretend Entscheidungen treffen und diese gegenüber der Belegschaft vertreten, vermitteln und legitimieren kann. Mit jedem Beschäftigten einzeln über Kurzarbeit, Einkommenskürzungen und sonstige Verschlechterungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verhandeln, würde einen erheblichen Zeitaufwand und ggf. unsichere Ergebnisse hervorrufen. Gleichzeitig gewinnt auch für Belegschaften die Existenz eines Betriebsrats gerade in Krisenzeiten an Bedeutung. Dies gilt auch für die von uns untersuchten Unternehmen, in denen Beschäftigte etwa aufgrund eines als familiär wahrgenommenen Betriebsklimas und entsprechender Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern bisher keinen besonderen Bedarf für einen Betriebsrat oder kollektive Regelungen gesehen hatten – einen Betriebsrat zuvor sogar als einen unternehmensschädigenden Kosten- und Störfaktor ablehnten. Ein Betriebsrat kann in einer Krise nicht nur Kritik und Ängste anders aufgreifen, sondern auch die Gefahr ungerechter Lastenverteilung zwischen Belegschaftsgruppen thematisieren, moderieren und auf andere Lösungen hinwirken. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen als einem möglichen Instrument zur Festlegung entsprechender Verfahren, setzt zudem einen Betriebsrat formal voraus. Auch andere kollektive Arrangements sind ohne eine Instanz, die die Interessen der Beschäftigten bündelt und die Einhaltung der Verabredungen – unter Wahrung der notwendigen und gesetzlich vorgeschriebenen Verschwiegenheit – kontrollieren und ggf. sanktionieren kann, deutlich weniger verbindlich.

Insgesamt betrachtet wurden in den von uns untersuchten Betrieben kollektive Arbeitsbeziehungen in der und durch die Krise tendenziell gestärkt. In denjenigen Betrieben, in denen bereits stark verankerte kollektive Interessenvertretungskulturen vorhanden waren, konnten sich Betriebsräte auf hohem Niveau stabilisieren. In den Betrieben, in denen sich erst kurz vor oder in der Krise eine betriebliche Interessenvertretung gegründet hatte, ermöglichte die Krise eine zuvor nicht vorhandene Anerkennung des Betriebsrats durch Unternehmensführungen und Beschäftigte, da dieser u.a. konstruktiv an Lösungsvorschlägen mitarbeiten und dadurch einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der Unternehmen leisten konnte. Es kann allerdings nicht abschließend beurteilt werden, ob es nach der erfolgreichen Bewältigung der letztlich kurzen Krise nicht doch wieder zu einem interessenpolitischen Roll-Back kam oder kommen wird. Einige jüngere empirische Impressionen aus Betrieben legen den Schluss nahe, dass nach der Krise der zwischenzeitlich geschlossene Burgfrieden

schnell aufgekündigt wurde und alte Konflikte zügig wieder die betriebliche Agenda beherrschten. Die Rückkehr zu den gewohnten Aushandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wurde dabei auch dadurch enorm begünstigt, dass in der akuten Krise kaum Vorkehrungen getroffen wurden, erweiterte Beteiligungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten oder bestimmte substantielle Verabredungen (etwa zu Leiharbeits- oder Ausbildungsquoten, zur Tarifbindung von Unternehmen etc.) festzuschreiben.

## **2.2 Beschäftigungssicherung und beschäftigungspolitische Nebenfolgen**

Es war in der Krise erklärtes Ziel von Politik, Wirtschaft und Verbänden, das Überleben von Betrieben zu sichern und Beschäftigung zu erhalten (vgl. Stein/Aricò 2010). Dieses Ziel wurde etwa mit Blick auf die Arbeitslosenzahlen, die zwischenzeitlich nur moderat gestiegen waren (Fuchs et al. 2011), erreicht. Auch in den von uns untersuchten Betrieben spielte Beschäftigungssicherung die zentrale Rolle. Wenngleich die Entlassungsdrohung häufig ‚mit am Verhandlungstisch saß‘, bestand zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen Konsens darin, dass Entlassungen nur die ultima ratio darstellen sollten. Für Betriebsräte stand dabei ganz klar das Interesse im Vordergrund, die Arbeitsplätze der Stammebelegschaft zu erhalten. Auf Seiten der Unternehmen wurde deutlich, dass ihnen daran gelegen war, einerseits die Unruhe im Betrieb zu begrenzen und andererseits – schon mit Blick auf drohende Fachkräftengpässe – auch dafür Sorge zu tragen, dass ihnen nicht die mit den betrieblichen Prozessen vertrauten Arbeitskräfte verloren gehen, die sie bei anspringender Konjunktur unmittelbar wieder benötigen würden. Dabei spielte es eine wichtige Rolle, dass sie davon ausgingen, dass sie durch die bestehenden Kündigungsschutzregeln im Zweifelsfall eher dazu gezwungen würden, diejenigen Personen zu behalten, von denen sie sich lieber trennen würden und stattdessen andere Mitarbeiter hätten ziehen lassen müssen, die sie gerne an sich binden wollten.

Wenngleich es in unseren Untersuchungsbetrieben aufgrund unterschiedlicher Motive nicht zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen ist, so hat dennoch ein Beschäftigungsabbau stattgefunden, der in der öffentlichen Wahrnehmung bisher kaum beleuchtet wurde: Stellen von ausscheidenden Mitarbeitern wurden nicht wiederbesetzt, befristete Arbeitsverhältnisse wurden kaum verlängert oder gar entfristet (für eine bundesweite Auswertung s. Hohendanner 2010), Mitarbeiter aus der Arbeitnehmerüberlassung wurden ‚abgemeldet‘ und Subunternehmer nicht weiter mit Aufträgen bedacht (zu ähnlichen Befunden kommen Bogedan/Brehmer/Herzog-Stein 2009 und Holst/Matuschek 2011: 173f.).<sup>3</sup> Was also einerseits als erfolgreiche Beschäftigungssicherung verstanden werden kann, hat hier andererseits eine bisher kaum öffentlich oder auch von den befragten Betriebsräten thematisierte Nebenfolge. Die prekären Randbelegschaften fungierten als Schutzschild oder als „Bauernopfer“ – so der wörtliche Ausdruck eines Betriebsrats – um die Beschäftigungsstabilität in der Stammebelegschaft zu gewährleisten (vgl. hinsichtlich der Krisenbetroffenheit unterschiedlicher Gruppen und Beschäftigungsformen Rosemann/Kirchmann 2010).

---

<sup>3</sup> Während in den untersuchten Unternehmen der Automobil(zuliefer)industrie der Einsatz von Leiharbeitern einen zentralen Flexibilitätspuffer darstellt (vgl. Holtrup 2008; Holst 2009), wird diese Funktion im Logistik- und Spediti-  
onssektors offensichtlich eher über Subunternehmen organisiert.

Aus diesen Erfahrungen scheinen vor allem Geschäftsführungen – aber auch implizit einige Betriebsräte – den Schluss zu ziehen, dass sich ‚flexible Beschäftigungsformen‘ nicht nur in der Krise bewährt haben, sondern dass in Zukunft noch sehr viel stärker auf Befristungen und Arbeitnehmerüberlassung zu setzen sei, um im eigenen Unternehmen noch besser auf Auftragsschwankungen reagieren zu können. Dass die Zahl von Leiharbeitern nach der Krise mit ca. 900.000 Personen bereits Ende 2010 das Vor-Krisen-Niveau überstieg (BAP/IW 2011), kann als Indiz gewertet werden, dass nun eine forcierte Flexibilisierung personalpolitisch angestrebt und umgesetzt wird.

Die Auftragsrückgänge waren allerdings auch in unseren Untersuchungsbetrieben zu drastisch, um sie allein durch das Abschmelzen der Randbelegschaften aufzufangen zu können. Es waren mit dem Abbau von Arbeitszeitguthaben und der Nutzung des Instruments Kurzarbeit weitere Maßnahmen erforderlich. Arbeitszeitkonten waren, sofern vorhanden, in der Regel – und wenig überraschend – das erste Mittel, um Auftragsrückgänge zu kompensieren. Dies ist in den meisten Unternehmen inzwischen der Fall.<sup>4</sup> In den Monaten und Jahren vor der Krise hatten sich zum Teil erhebliche Arbeitszeitguthaben bei den Beschäftigten angesammelt, die nun mehr oder weniger freiwillig entnommen werden konnten. Teilweise mussten Arbeitnehmer ihre Konten auch deutlich ‚ins Minus fahren‘ (vgl. dazu auch die quantitativen Ergebnisse von Zapf/Brehmer 2010 und Zapf/Herzog-Stein 2011). Auch wenn einzelne Beschäftigte unzufrieden mit den Details der Umsetzung waren, beispielsweise hinsichtlich des notwendigen Abbaus von Arbeitszeitguthaben vor der Bewilligung von Kurzarbeitergeld, wurde die intensive Nutzung von Arbeitszeitkonten von den von uns befragten Akteuren positiv dargestellt. Dies gilt auch in besonderem Maße für das Instrument der Kurzarbeit. Die Regeln für die Gewährung von Kurzarbeitergeld wurden durch die Bundesregierung im Zuge der Krise ebenso sukzessive vereinfacht wie versucht wurde, die Remanenzkosten für Unternehmen (etwa durch die Verpflichtung, weiterhin Sozialversicherungsabgaben für kurzarbeitende Mitarbeiter zu entrichten) immer weiter zu senken (vgl. Bogedan 2010b). Kurzarbeit konnte damit schnell und flexibel eingesetzt werden, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Für die Beschäftigten hatte Kurzarbeit teils empfindliche Einkommenseinbußen (mit lediglich 60% bzw. 67% des normalen Nettoeinkommens) zur Folge.<sup>5</sup> Dem stand allerdings zum einen Beschäftigungsstabilität gegenüber und zum anderen berichteten Interviewpartner davon, dass sich kurzarbeitende Beschäftigte schnell an die Vorzüge etwa eines arbeitsfreien Freitags gewöhnten und nach der Krise nur etwas mühsam wieder an eine Fünf-Tage-Woche herangeführt werden konnten. Zudem gab es Möglichkeiten, die Zeit der Kurzarbeit für Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen (vgl. hierzu Messina/Heimann 2009). Für die Unternehmen (und damit auch für die Betriebsräte) ermöglichte es das Instrument Kurzarbeit, eine erfolgreiche Be-

---

<sup>4</sup> In den Speditionsbetrieben waren allerdings Arbeitszeitkonten kaum vorhanden. Die Arbeitszeit richtete sich nach der gesetzlichen Höchstgrenze von 48 Wochenstunden und nach den vorgeschriebenen Lenk- und Ruhezeiten.

<sup>5</sup> Anzumerken ist, dass in vielen Betrieben Kurzarbeit nur für wenige Tage oder Wochen, zudem über mehrere Monate verteilt, angemeldet wurde und Unternehmen das Kurzarbeitergeld teilweise aufgestockt haben.

schäftigungssicherung damit zu verbinden, die eigenen Personalkosten in kurzer Zeit nach unten fahren und auf die Bundesagentur für Arbeit (und damit den Staat und die Beitragszahler) abwälzen zu können. Es kann damit festgehalten werden, dass das klare Regelwerk zur einfachen und großzügigen Nutzung von Kurzarbeitergeld neben der massiven Externalisierung der Krisenkosten einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet hat, dass das Konfliktpotential in den krisenbetroffenen Unternehmen gering gehalten werden und so die betriebliche Krisenbewältigung relativ partnerschaftlich verlaufen konnte.

### 2.3 Erfolgreiche Krisenbewältigung oder ungenutzte Chancen?

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise 2008 bis 2010 kann für Deutschland und für die von uns untersuchten Betriebe als eine Erfolgsstory beschrieben werden. (Massen-) Entlassungen konnten verhindert werden. Die Betriebe konnten ihre Produktionskapazitäten bei anspringender Konjunktur schnell wieder hochfahren. Die deutsche Wirtschaft ist – im internationalen Vergleich – gestärkt aus der Krise hervorgegangen. Akteure, Institutionen und Arrangements der kollektiven Arbeitsbeziehungen konnten stabilisiert und gestärkt werden.

Doch bei genauerer Betrachtung lassen sich auch Facetten finden, die das Bild dieser Erfolgsstory aus arbeitnehmerorientierter Perspektive eintrüben. So lässt sich in der Krise *erstens* ein wenig solidarischer Umgang mit den prekären Randbelegschaften aus befristet Beschäftigten, Leiharbeitern und Subunternehmern feststellen. Die arbeitspolitische Schlussfolgerung lautet demgegenüber eher, dass eine weitergehende Flexibilisierung der Beschäftigung an den Randbereichen hilfreich sein kann, um Unternehmen und Stammbeslegschaften noch besser vor den negativen Folgen von Markt- und Auftragsschwankungen zu schützen (vgl. hierzu auch Holst/Matuschek 2011: 169). Auch die Zukunft der kollektiven Arbeitsbeziehungen muss als offen gelten, da die Gunst der (Krisen-)Stunde *zweitens* nicht genutzt wurde, um erweiterte Mitbestimmungsregelungen oder klare Ausgleichsvereinbarungen für in der Krise gemachte Zugeständnisse zu fixieren. Das Instrument der Kurzarbeit hat sich *drittens* zwar bewährt, besticht aber vor allem dadurch, dass betriebliche Kosten externalisiert wurden. Dass Zeiten der Kurzarbeit *viertens* kaum zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt wurden, wirft die Frage auf, ob der heutige Zuschnitt von Arbeitsprozessen vielleicht doch nicht so ausdifferenzierte Qualifikationsprofile voraussetzt wie häufig behauptet wird und daher „besser-stattbilliger“ Strategien (vgl. Korflür et al. 2010) in die Leere laufen könnten.<sup>6</sup> Auch auf der gesellschaftlichen und politischen Ebene kam es *fünftens* nicht zu den zwischenzeitlich erhofften Veränderungen, beispielsweise hinsichtlich der Einleitung einer ‚ökologisch-sozialen Wende‘, einer Neujustierung der Verteilungsquote oder der Regulierung der Finanzmärkte. Im Nachhinein können diese Hoffnungen wohl als kurze Zwischenspiele der Selbstverständigung der Akteure betrachtet werden, die in einem

---

<sup>6</sup> Weitere Gründe für die geringe Nutzung der Möglichkeiten der Qualifizierung während der Kurzarbeit liegen in der praktischen Umsetzung (Verfügbarkeit inhaltlich und zeitlich passender Angebote), in der vorab oftmals schwer einzuschätzenden Dauer der Kurzarbeit, in den erwarteten zusätzlichen Kosten und teilweise in einer wenig ausgeprägten grundsätzlichen Weiterbildungskultur von Unternehmen und Beschäftigten (vgl. Heidemann 2010 und insbesondere hinsichtlich der betrieblichen Weiterbildung Bogedan 2010a).

kurzen Zeitfenster die Perspektiven einer alternativen Wirtschaftsordnung als Gegensatz zur krisenhaften marktwirtschaftlichen Entwicklung eröffneten. Die schnelle Erholung und die konkreten betrieblichen Handlungsnotwendigkeiten führten alle Beteiligten jedoch schnell wieder zum Alltagsgeschäft und zu den vormals eingeschlagenen Pfaden zurück.

### **3 Fachkräftemangel: Stärkung oder Zurückdrängung kollektiver Arbeitsbeziehungen**

Als die Krise überwunden schien und sich in vielen Unternehmen Auftragslage und Erträge wieder erholten, beherrschte – noch bevor sich die betriebliche Situation vollständig normalisiert hatte – schnell ein Thema die arbeitspolitische Agenda, das in den vergangenen Jahren mehrfach zu Diskussionen geführt hatte: der ‚Fachkräftemangel‘. Die alarmierende Botschaft unterschiedlicher Umfragen lautet, dass es zu einer zunehmend schwierigen Herausforderung deutscher Unternehmen werde, geeignete Fachkräfte zu gewinnen (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2010; Ernst&Young 2011; McKinsey Deutschland 2011; Zentralverband des deutschen Handwerks 2011). Wenn keine adäquaten Maßnahmen ergriffen würden, drohe bis 2030 ein gesellschaftlicher „Wohlstandsverlust von 4,6 Billionen Euro“ (Prognos 2008: 9).

Wenngleich die Diagnose ‚Fachkräftemangel‘ zumeist als schicksalhaftes ökonomisches Horrorszenario präsentiert wird, so stellt sie möglicherweise aber auch durch die Verknappung der Ware Arbeitskraft eine Verschiebung der Machtrelationen zwischen Kapital und Arbeit in Aussicht. Ob es aber zu einem spürbaren Wechsel der Großwetterlage in den Arbeitsbeziehungen und zu einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für breitere Beschäftigtengruppen kommen kann, wird – so unsere These – zum einen davon abhängen, ob sich der Arbeitsmarkt tatsächlich in nennenswertem Umfang von einem ‚Arbeitgebermarkt‘ zu einem ‚Arbeitnehmermarkt‘ wandelt und zum anderen davon, welche Strategien und Handlungsansätze die Akteure entwickeln.

#### **3.1 Was heißt Fachkräftemangel?**

Die teils hitzig geführte Debatte um den Fachkräftemangel besticht nicht sonderlich durch eine definitorische und argumentative Klarheit. Ursachen, Wirkungen und Herausforderungen für Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft werden häufig ohne hinreichende Differenzierung dargestellt. Von einem ‚Fachkräftemangel‘ (oder ‚Fachkräfteengpass‘, ‚ungedektem Fachkräftebedarf‘ etc.) könne in einem definitiv engeren Sinne dann gesprochen werden, „wenn die gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach bestimmten beruflichen Fähigkeiten das gesamtwirtschaftliche Angebot übersteigt“ (KfW Bankengruppe 2011: 1). In vielen Studien und Umfragen wird der Begriff ‚Fachkräftemangel‘ aber vor allem in einem weiteren Sinne verwendet. So werden auch Schwierigkeiten von Unternehmen, Stellen innerhalb einer gewünschten Suchzeit mit Arbeitskräften zu besetzen, schnell als ein Indiz für einen bestehenden oder sich abzeichnenden Fachkräftemangel gewertet. Dabei können solche Stellenbesetzungsprobleme vielfältige Gründe haben, die sich nicht darin erschöpfen,

dass es ein Unterangebot adäquat qualifizierter Arbeitskräfte gibt. Auch wenn dies in der Debatte um den Fachkräftemangel kaum thematisiert wird, setzen ein Matching von Arbeitskraftangebot und Arbeitskraftnachfrage und die erfolgreiche Etablierung eines Arbeitsverhältnisses schließlich auch voraus, dass Arbeitgeber und potentielle Arbeitnehmer sich auf ein Tableau essentieller Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verständigen können. Fragen der Beschäftigungsform, der Fristigkeit des Arbeitsvertrags, des Entgelts, der Arbeitszeit, des inhaltlichen Zuschnitts der Tätigkeit oder der Arbeitsgestaltung sind wichtige Dimensionen, die zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern individuell oder kollektiv auszuhandeln sind. Nicht selten verbergen sich daher hinter einem vermeintlichen Fachkräftemangel schlicht Stellenbesetzungsprobleme, weil zwischen den konkreten Arbeitsvertragsparteien keine genügend große Übereinkunft hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erzielt werden kann.

### 3.2 Empirische Konturen

Literaturlage und erste eigene empirische Befunde<sup>7</sup> zeigen deutlich, dass es bisher keine gesicherten Erkenntnisse über einen aktuellen oder in naher Zukunft eintretenden allgemeinen Fachkräftemangel gibt. „Klagen über einen Mangel sind kein zuverlässiger Indikator für einen tatsächlichen Mangel“ (Bosch 2011: 584).

Ein relativ differenziertes Bild über die Arbeitsmarktsituation in unterschiedlichen Berufsfeldern und Regionen bieten die „Engpassanalysen“ der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2012). In ihr kommen vor allem zwei Kriterien zum Tragen. Zum einen die „Vakanzzeit“, also die Zeitspanne zwischen gewünschtem Besetzungstermin und der tatsächlich realisierten Besetzung einer Stelle. Zum anderen werden „Bewerber-Stellen-Relationen“ ausgewiesen, also das Verhältnis der Anzahl der formal einschlägig qualifizierten gemeldeten Arbeitslosen zu den bei der Bundesagentur gemeldeten offenen Stellen. Da nur ein Teil der offenen Stellen tatsächlich der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wird, gilt ein Verhältnis von drei Arbeitslosen auf eine offene Stelle als ein kritischer Grenzwert (Bundesagentur für Arbeit 2011a: 4). Aus einer aktuellen Engpassanalyse lässt sich herauslesen, dass die Vakanzzeiten über alle Berufe und Regionen hinweg in den letzten Jahren um die Marke von etwa 60 Tage oszilliert, seit 2010 wieder ein neuer Aufwärtszyklus zu erkennen ist und zwischen 2011 und 2012 die Vakanzzeit um 10 Tage gestiegen ist. Zugleich ist in Folge der insgesamt sinkenden Arbeitslosenzahlen das Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Stellen auf 4,78:1 zurückgegangen. Eine etwas differenziertere Analyse regionaler und beruflicher bzw. qualifikationsbezogener Teilarbeitsmärkte zeigt, dass in Baden-Württemberg und Bayern die Bewerber-Stellen-Relation die als kritisch geltende Marke von drei unterschreitet und sich Knappheitslagen in der Medizin sowie bei einigen Metall- und Elektroberufen abzeichnen scheinen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2012).

---

<sup>7</sup> In dem Projekt „Fachkräftemangel in Bremen“ wird am IAW der zugrunde liegende Diskurs rekonstruiert und die Einschätzungen und Strategien der arbeits(markt)politischen Akteure werden einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen. In einer ersten Projektphase wurden Expertengespräche mit Vertretern der Akteure (Arbeitsagentur, Kammern, Verbände der Beschäftigten und Arbeitgeber) geführt. Eine zweite, noch nicht abgeschlossene, Projektphase soll die betriebliche Perspektive in verschiedenen Branchen und Qualifikationssegmenten (Hochqualifizierte/Ingenieure, Handwerk, Pflege) näher beleuchten.

Ein Beitrag, der viel öffentliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen hat, wurde von Brenke in die Debatte zum gegenwärtigen Ausmaß des Fachkräftemangels eingebracht (Brenke 2010). Seine Untersuchung stützt sich dabei *erstens* auf die Analyse der Lohnentwicklung in den Jahren 2008 bis 2010. Da die Löhne und Gehälter für ausgewählte Fachkräfte nicht gestiegen seien, könne nicht von einer Knappheitslage auf dem Arbeitsmarkt ausgegangen werden, die entsprechende Einkommenssteigerungen zur Folge hätte haben müssen. *Zweitens* wird aufgezeigt, dass die Zahl von Studierenden in MINT-Studiengängen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) deutlich angestiegen sei. Damit würde gerade in den Bereichen, für die häufig ein besonders drastisch aufziehender Fachkräftemangel attestiert wird, eine ausreichende Ausbildung von Nachwuchskräften gesichert. *Drittens* lasse der Rückgang von Ausbildungsverträgen insbesondere in Fertigungsberufen darauf schließen, dass die Unternehmen selbst wenig Sorgen vor einem drohenden Fachkräftengpass hätten. Auf der Grundlage dieser Befunde kommt Brenke zu einem eindeutigen Ergebnis: „Für einen aktuell erheblichen Fachkräftemangel sind in Deutschland kaum Anzeichen zu erkennen“ (Brenke 2010: 2).

Bleibt bisher teils heftig umstritten, ob es schon heute einen nennenswerten Mangel an Fachkräften gibt, so gilt er für die Zukunft nahezu als gesetzt, wenn nicht angemessen interveniert werde (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011b). Hierbei sei in erster Linie davon auszugehen, dass das Erwerbspersonenpotential durch den demographischen Wandel zurückgehen werde. Bei einer angenommenen jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 Menschen nach Deutschland weist eine Projektion des IAB aus, dass sich das Erwerbspersonenpotential von 2008 bis 2025 um 3,5 Mio. und bis 2050 um weitere 8,5 Mio. verringern werde. Trotz zurückgehendem Arbeitskräfteangebot werde die Nachfrage nach Arbeitskraft bis 2020 (auf dann ca. 40,2 Mio.) noch steigen und sich bis 2025 (auf dann 39,7 Mio.) wieder dem Wert von 2010 annähern. Insgesamt werde durch diese teilweise gegenläufigen Trends das Ausmaß der Unterbeschäftigung deutlich sinken. Es verbleibe aber selbst 2025 immer noch eine Unterbeschäftigung von ca. 1,4 Mio. Personen (Fuchs/Zika 2010).

Makroökonomische Arbeitsmarktbilanzen eignen sich nur bedingt für die Abschätzung von Fachkräftebedarfen. Eine differenziert berufs- und qualifikationsbezogene Prognose der Arbeitskräftenachfrage gilt jedoch als schwierig (vgl. Kupka 2007). Wer sich trotzdem auf dieses dünne Eis begibt, wird wenigstens tentativ bei der Trendfortschreibung von Qualifikationsstrukturen fündig. Für die Zeit von 2010 bis 2025 wird – wiederum durch das IAB – prognostiziert, dass sich der Anteil von Ungelernten von 14,4% auf 13,3% verringere, der Anteil der Akademiker von 16,2% auf 17% steige und die Nachfrage nach Meistern und Technikern von 9,5% auf 9,0% sinke. Den mit Abstand größten Anteil würden auch 2025 mit 53,8% (2010: 53,5%) noch immer Beschäftigte mit einer betrieblichen Ausbildung oder einem Berufsfachschulabschluss haben (Hummel/Thein/Zika 2010: 93). Diese Prognosen machen deutlich, dass die einschlägigen Verschiebungen quantitativ überschaubar bleiben. Sie relativieren aber vor allem einen vermeintlichen Trend zu einer rasch sich akademisierenden Arbeitswelt, der immer wieder bei der Debatte um den Fachkräftemangel im Vordergrund steht.

### 3.3 Arbeitspolitische Ansätze

Trotz der wenig eindeutigen Belege, umstrittenen Indikatoren und zweifelhaften empirischen Fundierungen hat das Thema ‚Fachkräftemangel‘ rasch einen oberen Platz auf der arbeitspolitischen Agenda erklommen. Die von den unterschiedlichsten Akteuren eingebrachten und artikulierten Gestaltungsgrößen und -empfehlungen sind dabei durchaus kontrovers und beziehen sich im Einzelnen vor allem auf folgende Elemente und Bausteine (vgl. Reinberg/Hummel 2004; Sachverständigenrat 2007; Prognos 2008; Kay/Richter 2010; Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2010; Bundesagentur für Arbeit 2011b; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011; Deutscher Gewerkschaftsbund 2011):

- Verringerung der Abbrecherquoten in Schule, Ausbildung und Studium sowie bessere Integration benachteiligter Gruppen in Bildungssystem und Arbeitsmarkt;
- Erhöhung der Erwerbsquoten von Frauen und Älteren und Ausweitung des Arbeitsvolumens durch Verlängerung von Wochen- und Lebensarbeitszeiten;
- Gesteuerte Zuwanderung und Vereinfachung der Anerkennung ausländischer Abschlüsse;
- Verbesserung der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten sowie nachhaltige betriebliche Personalentwicklung etwa durch Neuzuschnitt von Tätigkeiten und Schaffung lernförderlicher und alternsgerechter Arbeitsumgebungen;
- Erhöhung der Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten, unterstützt durch eine Verbesserung der Attraktivität der Region durch gezieltes Standortmarketing;
- Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und -prozessen durch Technisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen oder durch Verlagerung von Wertschöpfungsstellen im Inland oder in das Ausland;
- Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch Abbau prekärer Beschäftigungsformen, Erhöhung von Einkommen oder attraktivere Arbeitszeitmodelle.

Die kursorische Darstellung der unterschiedlichen Handlungsstrategien, die auf einen zukünftigen Fachkräftemangel vorbereiten bzw. ihn verhindern sollen, zeigt einen bunten Strauß von Ansatzpunkten. Sie implizieren aber jeweils höchst unterschiedliche arbeitspolitische Weichenstellungen. So werden teilweise interessenpolitisch klar konturierte Positionen und Rezepte vertreten, die darauf abstellen, etablierte Arbeits- und Beschäftigungsstandards (wie etwa die Wochenarbeitszeiten, Renteneintrittsalter etc.) abzuschmelzen. Auch bei dem Ansatz, Zuwanderung gezielt zu erhöhen, steht die zügige Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in einem gewissen – arbeitspolitischen – Gegensatz zur langfristigen Entwicklung und Nutzung des bereits vorhandenen inländischen Erwerbspersonenpotentials. Andere Forderungen sind – zumindest oberflächlich betrachtet – politisch unstrittig: Wer sollte Position gegen eine Verringerung von Ausbildungsabbrüchen beziehen? Wiederum andere Ansätze bedienen zwar auch das Interesse von Unternehmen daran, ausreichende und pas-

sende Arbeitskräfte beschäftigen zu können, halten aber potentiell vor allem durch die Zurückdrängung prekärer Beschäftigung, eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten, anspruchsvollere Tätigkeitszuschnitte usw. für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer emanzipatorische Perspektiven, Aufstiegs- und Anerkennungsoptionen bereit.

### **3.4 Auswirkungen auf Arbeit und Arbeitsbeziehungen**

Welche Auswirkungen das Thema Fachkräftemangel auf Arbeit und Arbeitsbeziehungen haben wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschließend beurteilt werden. Hierzu sind die regionalen und qualifikationsbezogenen Konturen zukünftiger Knappheitslagen auf dem Arbeitsmarkt noch zu wenig konkret absehbar. Zudem ist bisher offen, welche faktische Relevanz die unterschiedlichen in der öffentlichen Debatte verhandelten Strategien bekommen werden. Trotz all dieser Unwägbarkeiten erscheint es aber plausibel, dass sich der Arbeitsmarkt zumindest in Teilbereichen stärker zu einem Arbeitnehmermarkt entwickeln wird, auf dem sich Unternehmen für Arbeitnehmer attraktiv aufstellen und sich um Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern sorgen müssen. Die Frage wird allerdings sein, welche Segmente und Beschäftigtengruppen von einer solchen veränderten Großwetterlage profitieren können und welche Durchdringungstiefe diese Entwicklung haben wird. Angesichts einer möglichen Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitskraftnachfrage und -angebot (und damit für den Preis der Ware Arbeitskraft) sind zwei idealtypisch verdichtete Szenarien zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen denkbar:

In einem zunächst naheliegenden *ersten* Szenario kann davon ausgegangen werden, dass sich die Aushandlungsposition von Arbeitnehmern auf breiter Front deutlich verbessert, wenn die Nachfrage nach Arbeits- oder Fachkräften konstant bleibt oder steigt und gleichzeitig das Angebot z.B. demographiebedingt sinkt (= Fachkräftemangel). Obwohl zwischen unterschiedlichen Qualifikationen zu nuancieren ist, wird Arbeitskraft als ein rares Gut generell mehr Wertschätzung erfahren. Beschäftigte erhalten hierdurch mehr Verhandlungsmacht, so dass sie attraktivere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gegenüber den Unternehmen durchsetzen können. Mit dem Rückgang von Arbeitslosigkeit und einer besseren Integration bisher benachteiligter Gruppen sinkt die Größe der ‚Reservearmee‘, die nicht selten einen disziplinierenden Effekt auf Beschäftigte hat. Auch werden bisher erfolgreiche Strategien, durch Outsourcing, prekäre Beschäftigung etc. Kostendruck oder unternehmerische Risiken auf Arbeitnehmer zu verlagern, zunehmend ins Leere laufen, wenn etwa die entsprechenden Dienstleister steigende Lohnkosten gegenüber ihren Kundenunternehmen geltend machen können und müssen. Solche Entwicklungen könnten die kollektiven Akteure stärken und kollektive Regulierungen revitalisieren. Veränderte Machtrelationen würden dazu führen, dass sich die Verteilung von Wertschöpfung und gesellschaftlichem Reichtum ‚zwischen den Klassen‘ verändert und wieder stärker der Arbeiternehmerseite zu Gute kommt. Nicht zuletzt würde es in einer solchen Situation für Arbeitgeber wieder sehr viel interessanter werden, Lohnkonkurrenz durch einheitliche Tarifstandards zu begrenzen. Die schon nahezu als historisches Relikt wirkende „Kartellfunktion“ von Flächentarifverträgen (Müller-Jentsch 1997) könnte eine überraschende Renaissance erfahren.

Das beschriebene erste Szenario ist von zahlreichen Bedingungen abhängig und setzt eine hohe – solidarische – Handlungsfähigkeit der Akteure, Arbeitsmarkttransparenz und insgesamt stabile gesellschaftliche Rahmenbedingungen voraus. Vorstellbar ist jedoch auch ein gänzlich anderer Weg, der durch die Fachkräftedebatte und ihre Auswirkungen befördert werden könnte. In diesem *zweiten* Szenario ist zu betonen, dass Fachkräfte über spezifische Qualifikationen und daher vornehmlich individuell über eine hohe Verhandlungsmacht verfügen. Entsprechend spreizen sich die Machtpotentiale von Fachkräften auf der einen und Arbeitskräften mit ‚Jedermanns-Qualifikationen‘ auf der anderen Seite weiter. In dem Maße, in dem einzelne Gruppen oder Arbeitnehmer versuchen, ein möglichst großes Stück vom Kuchen auch auf Kosten anderer Beschäftigter abzubekommen, könnte dies eine weiter zunehmende Segmentierung von Belegschaften sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen forcieren, die durch das Vorhandensein prekärer Randbelegschaften, Outsourcing etc. bereits heute sichtbar ist. Durch zunehmende Verteilungskämpfe ‚in der Klasse‘ würden kollektive Akteure und Regulierungen weiter geschwächt. Ein partieller Fachkräftemangel würde somit als Treibsatz für eine durchgreifende Individualisierung der Arbeitsbeziehungen wirken.

Welches dieser Szenarien eher die Zukunft beschreibt, wie sich die Machtverhältnisse in den Arbeitsbeziehungen entwickeln werden und ob es den Akteuren gelingt, ihre Position im Zuge möglicher Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern oder ob andere Tendenzen die Marktbedingungen überlagern werden, ist zu diesem Zeitpunkt offen. Es ist aber offensichtlich, dass Fachkräftemangel und Fachkräftedebatte aus arbeitnehmerorientierter Perspektive keine arbeitspolitischen Selbstläufer sein werden.

#### **4 Fazit**

Hinterlässt die Krise als exogener Schock bleibende Spuren im Gefüge der deutschen Arbeitsbeziehungen? Dörre kommt bei dieser Frage zu einem zunächst irritierend widersprüchlichen Ergebnis: Einerseits lasse sich „ohne zu übertreiben [...] sagen, dass die deutschen Gewerkschaften und allen voran die IG Metall das kurzfristige Krisenmanagement 2008-2010 geradezu virtuos bewältigt haben. Standen die Lohnabhängigenorganisationen noch Mitte des Jahrzehnts als notorische Reformverhinderer am Pranger der öffentlichen Meinung, so werden sie nun als Architekten eines deutschen Beschäftigungswunders gelobt“ (Dörre 2011: 283). Andererseits wird proklamiert: „Arbeits- und Gewerkschaftsbewegungen gehen zumindest in den kapitalistischen Zentren geschwächt aus der Krise hervor“ (ebd.: 267). Die Widersprüchlichkeit dieser Diagnosen löst sich bei näherer Betrachtung schnell auf. Gewerkschaften hätten demnach, indem sie sich als systemstabilisierende Stützen beweisen durften, wieder stärker politisch Gehör gefunden und hätten kurzfristig handfeste Erfolge dabei verzeichnen können, die Beschäftigung von Stammbeschaften vor allem in den stark krisenbetroffenen und zugleich exportorientierten Branchen zu sichern. Der Preis dafür, wieder näher an die politischen Eliten herangerückt und nicht mehr auf den ‚Katzentisch‘ verwiesen zu sein, sei allerdings gewesen, sich als oppositionelle Kraft zu mäßigen und sich weiterreichender sozial-ökologischer und

arbeits(markt)politischer sowie finanz(markt)politischer Forderungen zu enthalten. Zugleich hätten sich die deutschen Gewerkschaften mit ihrem ‚Krisenkorporatismus‘ faktisch von einem erweiterten Vertretungsanspruch verabschiedet, ebenfalls eine Arbeitnehmerorganisation für die wachsenden Beschäftigtengruppen zu sein, die mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen in der Zone der Prekarität verharren müssen. Langfristig würde sich damit die Basis ihrer Klientel immer weiter verkleinern, es zu einer fortschreitenden Einkapselung privilegierter Bereiche mit guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kommen und Gewerkschaften zunehmend zu ‚fraktalen Organisationen‘ degenerieren, die sich auf die Vertretung partikularer Interessen spezifischer Beschäftigtengruppen in spezifischen Branchen und Betriebsgrößenklassen beschränken (ebd.: 287ff.).

Unsere eigenen Befunde zur exklusiven und exkludierenden Beschäftigungssicherung und zu den von Gewerkschaften und Betriebsräten in der Krise ungenutzten Chancen stützen die Diagnose von Dürre in weiten Teilen. Allerdings erscheint uns ein milderer Urteil über die Zukunft gewerkschaftlicher Strategien möglich. So wird bei den Akteuren an vielen Stellen Unbehagen deutlich, sich auf die von Gewerkschaften eingenommene Rolle eines makroökonomischen Kapitalismus-Co-Managers zu beschränken. Auch scheinen marktradikale Dogmen offensichtlich in vielen Köpfen gründlich Schiffbruch erlitten zu haben. Eine Neujustierung der Einflussphären von Politik, Staat und Wirtschaft scheint greifbar. Wer hätte vor fünf Jahren davon ausgehen können, dass sich Merkel und Schäuble – zumindest formal und in einer milden Variante – für die Einführung einer Finanzmarkttransaktionssteuer aussprechen? Solche zarten Pflänzchen gilt es für Gewerkschaften durch Nutzung und Ausbau „kommunikativer Macht“ (Urban 2010) zu hegen und zu pflegen. Wenig hilfreich für solche Ansätze wäre es allerdings, wenn sich Gewerkschaftsfunktionäre in ihrem überraschenden Erfolg als krisenkorporatistische Partner sonnen würden, ohne dabei diejenigen außerhalb von Stammebelegschaften zu bedenken, die nicht in den Genuss ihrer erfolgreichen Krisenbewältigungsstrategien gekommen sind. In diesem Fall würde sich die Krisenbewältigung tatsächlich als ein arbeitspolitischer Pyrrhussieg erweisen.

Eine solche gewerkschaftliche Arroganz und Ignoranz stellt auch eine Gefahr dafür dar, die arbeitspolitischen Potentiale der Fachkräftedebatte ausschöpfen zu können. Der befürchtete Fachkräftemangel und die öffentlich diskutierten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung werden, wie in den beiden im vorigen Abschnitt skizzierten Szenarien gezeigt, nicht zwingend die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit auf eine gänzlich neue Grundlage stellen. Die Fachkräftedebatte ist kein arbeitspolitischer Selbstläufer. Es ist zum einen nicht sicher, ob und in welchen Segmenten sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickeln wird. Und selbst wenn sich dieses beobachten ließe, führt dies zum anderen nicht zwingend zu einer Stärkung kollektiver Arbeitsbeziehungen.

Vieles wird davon abhängen, dass sich Gewerkschaften und Betriebsräte schon heute strategisch klug und engagiert in der Fachkräftedebatte positionieren, um auf die Auswahl und Feinjustierung adäquater Strategien Einfluss zu nehmen. Für die Frage, in wie weit sich ein Arbeitnehmermarkt entwickeln wird – und entwickeln

kann – wird es sicherlich einen signifikanten Unterschied machen, ob ein Mix aus Zuwanderung und Arbeitszeitverlängerung zur Anwendung kommen soll oder ob eine stärkere Integration von bisher benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt in Kombination mit einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Priorität genießt. Darüber hinaus wäre ein Arbeitnehmermarkt, der dazu führt, dass einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen mit gefragten und knappen Qualifikationen und Fähigkeiten für sich besondere Vorteile aushandeln können, für die im ungünstigsten Falle andere Beschäftigtengruppen Einbußen hinzunehmen haben, aus arbeitnehmerorientierter Sicht ebenso wenig attraktiv wie eine Gewerkschaft als ‚fraktale Organisation‘.

Um Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung zu einem nachhaltig positiven Wendepunkt für kollektive Arbeitsbeziehungen werden zu lassen, wird der bloße normative Appell an die Solidarität der gesuchten Fachkräfte mit anderen Beschäftigtengruppen kaum zielführend sein. Es erscheint wichtig und sinnvoll, die verschiedenen empfohlenen Maßnahmen im Kontext des Themas Fachkräftesicherung zu bündeln und in einen strategischen Ansatz zu überführen, der betrieblich und überbetrieblich Ansatzpunkte für eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bietet und alle mit unterschiedlich großer individueller Markt- und Aushandlungsmacht ausgestatteten Beschäftigtengruppen angemessen an den vorhandenen Verteilungsspielräumen beteiligt. Gleichwohl bleibt es in einem ersten Schritt eine zentrale Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, auf die Durchsetzung, Vereinheitlichung und Verbesserung von Mindeststandards hinzuwirken, um die negativen Auswirkungen von prekärer Beschäftigung, sozialer Ungleichheit, Verunsicherung und gesellschaftlicher Spaltung – auch hinsichtlich der Leistungs- und flexiblen Arbeitszeitanforderungen der scheinbar Privilegierten – zu verringern. Die in der öffentlichen Debatte über Ausmaß und Auswirkungen des Fachkräftemangels aufscheinende Verunsicherung von Politik, Verbänden und Unternehmen schafft gewisse günstigere gesellschaftliche Konstellationen für die Durchsetzung dieser gewerkschaftlichen Kernforderungen. Diese Chance zu nutzen und beispielsweise Unternehmen davon zu überzeugen, dass sie nur als ‚guter Arbeitgeber‘ mit attraktiven und verbindlich regulierten Arbeitsbedingungen die gewünschten ‚Fachkräfte‘ gewinnen und an sich binden können, bleibt dennoch eine schwierige Aufgabe.

## Literatur

- Bosch, Gerhard (2011): Fachkräfte – das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit. In: Wirtschaftsdienst 9/2011, 583-586.
- BAP (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister)/IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2011): IW-Zeitarbeitsindex. BAP-Umfrage Mai 2011 (Welle 44) – IW-Fortschreibung. [http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2011/BAP-Bericht\\_\\_Welle\\_44\\_20110613.pdf](http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2011/BAP-Bericht__Welle_44_20110613.pdf).
- Bogedan, Claudia (2010a): Qualifizieren statt entlassen – Betriebliche Weiterbildung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen 6/2010, 314-319.
- Bogedan, Claudia (2010b): Arbeitsmarktpolitik aus der "Mottenkiste"? Kurzarbeitergeld im Lichte politischer Interessen. In: WSI-Mitteilungen 11/2010, 577-583.

- Bogedan, Claudia/Brehmer, Wolfram/Herzog-Stein, Alexander (2009): Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009. Düsseldorf. Online-Publikation: [http://www.boeckler.de/pdf/wsi\\_br\\_befragung\\_2009\\_krise\\_kurzauswertung.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsi_br_befragung_2009_krise_kurzauswertung.pdf).
- Brehmer, Wolfram/Seifert, Hartmut (2008): Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 4/2008, 501 – 531.
- Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig nicht in Sicht. In: DIW Wochenbericht 46/2010, 2-15.
- Bundesagentur für Arbeit (2011a): Handbuch Fachkräftenradar. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2011b): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Berlin.
- Castel, Robert (2000): Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen. Hamburg: VSA.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2011): Aktueller Fachkräftemangel – Mythos oder Realität? In: arbeitsmarktaktuell 5/2011.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010): Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft. Berlin.
- Dörre, Klaus (2011): Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS-Verlag, 267-301.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: WSI-Mitteilungen, 5/2011, 242-247.
- Ernst & Young (2011): Mittelstandsbarometer – Januar 2011. Essen.
- Esping-Andersen, Gosta (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press.
- Fuchs, Johann/Hummel, Markus/Hutter, Christian/Klinger, Sabine/Spitznagel, Eugen/Wanger, Susanne/Weber, Enzo/Zika, Gerd (2011): Prognose 2011/2012: Schwerere Zeiten für den Arbeitsmarkt. In: IAB-Kurzbericht 19/2011.
- Fuchs, Johann/Zika, Gerd (2010): Demographie gibt die Richtung vor. Arbeitsmarktbilanz bis 2025. In: IAB Kurzbericht 12/2010.
- Haipeter, Thomas (2011): Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS-Verlag, 7-28.
- Hartmann, Michael (2010): Klassenkampf von oben. Die gezielte soziale Desintegration. In: Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Deutsche Zustände. Folge 9. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 267-277.
- Heidemann, Winfried (2010): Qualifizierung in Kurzarbeit. Archiv Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Kurzauswertungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Online-Publikation: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_qualifizierung\\_kurzarbeit.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_qualifizierung_kurzarbeit.pdf).
- Hohendanner, Christian (2010): Befristete Arbeitsverträge zwischen Auf- und Abschwung. Unsichere Zeiten, Unsichere Verträge? In: IAB Kurzbericht 14/2010.
- Holst, Hajo (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: WSI-Mitteilungen, 3/2009, 143-149.
- Holst, Hajo/Matuschek, Ingo (2011): Sicher durch die Krise? Leiharbeit, Krise und Interessenvertretung. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden: VS-Verlag, 167-193.
- Holtrup, André (2008): Subjektives Erleben von Zeitarbeit. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Zeitarbeit in Bremen. Bremen, 141-211.
- Hummel, Markus/Thein, Angela/Zika, Gerd (2010): Der Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftszweigen, Berufen und Qualifikationen bis 2025. In: Helmrich, Robert/Zika, Gerd (Hg.): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, 81-102.
- Kalina, Thorsten/Weinkopf, Claudia (2010): Niedriglohnbeschäftigung 2008: Stagnation auf hohem Niveau – Lohnspektrum franst nach unten aus. In: IAQ-Report 6/2010.
- Kay, Rosemarie/Richter, Michael (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. WISO Diskurs. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- KfW Bankengruppe (2011): Fachkräftemangel im Mittelstand: Generelles oder partielles Problem? In: KfW-Research – Akzente Nr. 41, Mai 2011.
- Klöpfer, Arne/Holtrup, André (2011): Ambivalenzen betrieblicher Krisenbewältigung. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft 10. Bremen: IAW.
- Korflür, Inger/Nettelstroth, Wolfgang/Schilling, Gabi/Schlette, Marc/Vanselow, Achim (2010): „Besser statt billiger“ im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen 2/2010, 109-112.
- Kupka, Peter (2007): Schlüsselfrage. Mit Berufsprognosen gegen Fachkräftemangel? In: IAB-Forum 2/2007.
- Lütz, Susanne (2006): Zwischen Pfadabhängigkeit und Wandel – „Governance“ und die Analyse kapitalistischer Institutionenentwicklung. In: polis 63/2006.
- McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Berlin.
- Messina, Caterina/Heimann, Claus (2009): Qualifizieren in der Krise. In: Lorenz, Frank/Schneider, Günter (Hg.): Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen. Hamburg: VSA, 121-134
- Möller, Joachim (2010): The German labor market response in the world recession – de-mystifying a miracle. In: Journal for Labour Market Research 4/2010, 325-336.
- Mückenberger, Ulrich (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/1989, 211-223.

- Müller-Jentsch, Walter (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther (2007): Struktureller Wandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Prognos (2008): Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu? München: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 28/2004, 3-10.
- Rosemann, Martin/Kirchmann, Andrea (2010): Wer sind die Betroffenen der Krise? Parallelen und Unterschiede zur vorangegangenen Krise. In: WSI-Mitteilungen 11/2010, 560-568.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2007): Das Erreichte nicht verspielen. Jahresgutachten 2007/08. Wiesbaden.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, Georg/Schienstock, Gerd(Hg): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Berlin: edition sigma, 135-146.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2012): Analytikreport der Statistik. Analyse der gemeldeten Arbeitsstellen nach Berufen (Engpassanalyse) (KldB 2010). Januar 2012.
- Stein, Ulrike/Aricò, Fabio (2010): Beschäftigungspolitische Krisenreaktionen in Deutschland, Italien und dem Vereinigten Königreich. In: WSI-Mitteilungen 11/2010, 569-576.
- Urban, Hans-Jürgen (2010): Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaftsmacht im Finanzmarkt-Kapitalismus: Der Fall Deutschland. In: WSI-Mitteilung 9/2010, 443-450.
- Zapf, Ines/Brehmer, Wolfram (2010): Flexibilität in der Wirtschaftskrise. Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. IAB-Kurzbericht 22/2010
- Zapf, Ines/Herzog-Stein, Alexander (2011): Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der großen Rezession. In: WSI-Mitteilungen 2/2011, 60-68.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011): Fachkräftesicherung im Handwerk. Berlin.

Christian D. Ledig<sup>1</sup>

## **Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise: Management- und Betriebsratsstrategien nach der Krise in einer Aktiengesellschaft**

**Abstract:** Im folgenden Beitrag werden mittels einer Ereignisstrukturanalyse die Handlungen betrieblicher AkteurInnen aus Management und Betriebsrat einer Aktiengesellschaft der IT-Branche analysiert. Die untersuchte Zeitsequenz beginnt mit der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise von 2008 und endet mit der Unterzeichnung einer Vereinbarung zwischen Vorstand und Betriebsrat zu Cost Saving Maßnahmen zum 20. Februar 2009. Entworfen wird ein historisches Argument, das die Übersetzung der Krise in die betriebliche Realität der AkteurInnen nachzeichnet und eine im Betriebsrat verlaufende Konfliktlinie zwischen einer gewerkschafts- und einer unternehmensnahen politischen Gruppierung herausarbeitet.

### **1 Einleitung**

#### **Die Finanzkrise von 2008**

Das soziale Phänomen der nach der subprime crisis (2007) in den USA einsetzenden Finanzkrise wird in den sozialwissenschaftlichen Debatten unter anderem als „US financial crisis of 2008“ (Campbell 2011), ohne national-staatliche Zuschreibung als „Financial Crisis of 2008“ (Amable 2011), oder als „2007-2009 Great Recession“ (Block 2011) adressiert. Es gibt einen gewissen Konsens darüber, dass „institutional failure“ (Krugman 2009; Stiglitz 2010a) und ein „lack of moral values“ (Stiglitz 2010b) am Finanzmarkt und dem weiteren Umfeld seiner national-staatlichen Rahmung für die Finanzkrise von 2008 verantwortlich waren. Wie die momentane weltwirtschaftliche Entwicklung zeigt, war die zeitliche Verortung der Krise voreilig und die Diagnosen zu den Ursachen der Krise waren weitestgehend ohne politische Konsequenzen.<sup>2</sup> Diese zeitdiagnostische Ratlosigkeit bezüglich der Finanzkrise von 2008 versetzte die AkteurInnen in Aktiengesellschaften in eine Situation der Entscheidungsunsicherheit. Mein Paper geht nun der Frage nach, wie die AkteurInnen des Vorstandes und des Betriebsrates eines DAX-Unternehmens der IT-Branche<sup>3</sup> im Kontext dieses schwer zu fassenden makro-sozialen Phänomens reagierten, welche Auswirkungen die Krise auf die Handlungen und Strategien dieser AkteurInnen hatte. Ich werde im Folgenden ein historisches Argument entwickeln, um die Ereignisse nach dem 15. September 2008, dem Tag an dem die Lehman Brothers Holding Inc. „chap-

---

<sup>1</sup> Christian D. Ledig, Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt Universität zu Berlin. Email: christian.ledig@sowi.hu-berlin.de. Die hier dargestellten Ergebnisse zur untersuchten Zeitsequenz stellen einen Ausschnitt aus meinem Promotionsprojekt zur Einführung und ersten Legislaturperiode des unternehmensweiten Betriebsrates der SAP AG dar. Es handelt sich somit um work-in-progress. Mein Dank für Kommentare zu dem vorliegenden Paper gilt Dzifa Ametowobla, Arno Simons und Philipp Staab.

<sup>2</sup> Die nun einsetzende zeitdiagnostische Konstruktion einer „euro crisis [as] (...) a direct consequence of the crash of 2008“ (Soros 2011) mutet wie ein Versuch an, die Unzulänglichkeit bei der zeitlichen Verortung und den Gründen der Finanzkrise von 2008 durch das Konstruieren eines neuen sozialen Phänomens hinter sich zu lassen.

<sup>3</sup> Gemäß der Definition des Branchenverbandes BITKOM ist das Segment Software und IT-Dienstleistungen eins von vier Segmenten des Informationstechnologiesektors. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) sieht das Segment Software und IT-Dienstleistungen als eins von drei Segmenten der Digitalen Wirtschaft bzw. der Neuen Medien (Abel/Ittermann 2006: 199; vgl. hierzu auch Boes/Baukowitz 2002). Ich werde über das Segment der Software und IT-Dienstleistungen als IT-Branche referieren.

ter 11 bankruptcy protection“ beantragte, aus der Perspektive der AkteurInnen deutend zu verstehen; sozusagen aus einer Perspektive die in der betrieblichen Realität des Fallunternehmens verankert ist. Hierbei sind vor allem die Fragen von Interesse, wer bestimmte, ob und wie die Finanzkrise Handlungsrelevanz erreichte und ob sie auf diesem Wege Einfluss auf die politische Praxis der BetriebsrätInnen erlangte.

### **Das Fallunternehmen**

Empirisches Feld der Untersuchung war die SAP AG (SAP)<sup>4</sup>. Die interviewten AkteurInnen arbeiteten im Headquarter der SAP in Walldorf – zwei in der nahebei liegenden Niederlassung in St. Leon-Rot. Die SAP beschäftigte zum Zeitpunkt der Erhebung weltweit 47.584 MitarbeiterInnen, davon 14.925 in Deutschland.<sup>5</sup> Das Fallunternehmen ist in dem Segment der Software und IT-Dienstleistungen anzusiedeln. Das Unternehmen bietet betriebswirtschaftliche Standardsoftware (generische Betriebssoftware), sowie darauf abgestimmte Wartungs-, Beratungs- und Schulungsleistungen am Markt für Unternehmenssoftware an. Das Softwarepaket R/3 hat sich als Standard in diesem Marktsegment durchgesetzt und wird weltweit von Unternehmen zur Optimierung strategischer und operativer Managemententscheidungen verwendet (siehe hierzu Pollock/Williams 2009). Das Unternehmensumfeld der SAP wird im Bericht zum Geschäftsjahr 2009 wie folgt dargestellt:

„Der Markt für Unternehmenssoftware ist ein globaler Wachstumsmarkt. Faktoren, wie die sich ständig verändernden gesetzlichen Bestimmungen für die Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, die immer weiter fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und der Handelsbeziehungen, eine steigende Verpflichtung der Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften und intensiverer Wettbewerb, treiben die Unternehmen an, sich permanent an das sich wandelnde Umfeld anzupassen. Dabei geht es nicht nur darum, innovative und konkurrenzfähige Produkte auf den Markt zu bringen, sondern auch darum, kontinuierlich interne Strukturen zu optimieren, Prozesse effizienter zu gestalten und Netzwerke zu Kunden und Lieferanten immer weiter auszubauen – Herausforderungen, die ohne moderne IT-Lösungen nicht bewältigt werden können. Dies gilt sowohl für die Unternehmen in den Industriestaaten als auch in zunehmendem Maße für diejenigen in den Entwicklungs- und Schwellenländern.“ (SAP AG 2010: 63)

Das Kundennetzwerk von SAP überspannte 120 Länder und umfasste zum 31. Dezember 2009 gut 95.000 Kunden. Die SAP kann ohne Zweifel als ein global vernetztes Unternehmen klassifiziert werden.

Meine Untersuchung konzentriert sich auf die politische Struktur und Praxis der Interessenvertretung bei SAP in Deutschland, hierbei vor allem auf die Einführung des unternehmensweiten Betriebsrates der SAP AG<sup>6</sup> zum 21. Juni 2006 und dessen erste Legislaturperiode (bis zum 18. Mai 2010). Durch die Einführung eines Betriebsrates gemäß dem Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) erfolgte zum 21. Juni 2006 eine Transformation der politischen Struktur der informellen Interessenvertretung durch die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat (ANVs): (1) es konstituierte sich nach der Betriebsratswahl vom 21. Juni 2006, durch die erste Sitzung des Gre-

<sup>4</sup> Wenn ich im Folgenden von der SAP spreche, so beziehe ich mich auf die Niederlassungen der SAP AG in Deutschland im Allgemeinen oder auf das Headquarter in Walldorf im Speziellen. Beide Einheiten befinden sich im Zuständigkeitsbereich des von mir untersuchten unternehmensweiten Betriebsrates.

<sup>5</sup> Die Zahlen spiegeln den „full-time equivalent headcount“ zum Ende des Geschäftsjahres 2009 wider (SAP 2010).

<sup>6</sup> Die Bezeichnung „unternehmensweiter Betriebsrat der SAP AG“ ist die auch in offiziellen Dokumenten der SAP verwendete Bezeichnung. Unternehmensweit bezieht sich hierbei nur auf die SAP in Deutschland.

miums ein Betriebsrat bei SAP und (2) es wurde durch den Vorstand ein Employee Relations Office (ERO)<sup>7</sup> eingerichtet, welches als Ansprechpartner für Anfragen von BetriebsrätInnen an AkteurInnen der Management-Ebene fungierte, sowie Anliegen von AkteurInnen der Management-Ebene an die betroffenen BetriebsrätInnen kommunizierte (siehe Abbildung 1).

In diesem Paper fokussiere ich auf die Ereignisse zwischen dem 15. September 2008 und der Präsentation von „Cost Saving Maßnahmen“ (SAP AG 2009) am 14. März 2009, als die Transformation der politischen Struktur bereits vollzogen war.<sup>8</sup>

### **Methodisches Vorgehen**

Die Erkenntnisse zu den Ereignissen und den diese Ereignisse konstituierenden sozialen Handlungen zwischen dem 15. September 2008 und dem Zeitpunkt der Vorlage eines Cost Saving Programmes am 14. März 2009 werden von mir gemäß einer von Joshua Bloom vorgeschlagenen Erweiterung der „Event-Structure Analysis“ (Griffin 1992; Griffin 1993), als eine Abfolge sozialer Handlungen und Ereignisse dargestellt (Bloom 2010). Die Verortung sozialer Handlungen im weiteren Kontext historischer Ereignisse erfordert theoretische und methodische Entscheidungen (vgl. Wagner-Pacifci 2010: 1352), wie man diese sozialen Handlungen im weiteren Kontext lokaler, nationaler, internationaler, transnationaler und globaler „soziospatialer Netzwerke“ (Mann 1997) verortet. Bedingt durch die Kürze des Beitrages fokussiere ich auf lokal und national verankerte Handlungen von AkteurInnen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen des untersuchten DAX-Unternehmens.

Die von Joshua Bloom (2010) vorgestellte Theoretically Informed Event Structure Analysis (TIESA) ist in der American Comparative Historical Methodological Tradition verankert. Dieser methodische Zugriff hat zum Ziel, auf der Grundlage detaillierter Analysen politischer Prozesse Annahmen zur kausalen Abfolge von Ereignissen zu tätigen (George/Bennett 2005; Goertz/Starr 2002; Mahoney/Rueschemeyer 2003). TIESA ist eine soziologische Methode, welche die kausalen Effekte eines komplexen historischen Prozesses auf einen anderen untersucht. In meiner Studie ist dies der Effekt der Finanzkrise von 2008 auf die politische Praxis der Interessenvertretung in einer Aktiengesellschaft der IT-Branche.<sup>9</sup>

Auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse und von zwanzig ExpertInnen-Interviews<sup>10</sup> habe ich politische Gruppierungen auf der Meso-Ebene herausgearbeitet, aus deren Perspektive die Ereignisse rekonstruiert und im Zeitverlauf eingebettet wurden. Es handelte sich hierbei um zwei politische Gruppierungen: eine gewerkschaftsnahe Gruppierung (GG), die an die IG Metall und ver.di angekoppelt war, sowie um eine unternehmensnahe Gruppierung (UG), in der viele der ANVs integriert waren, die AkteurInnen der informellen Interessenvertretung vor der Betriebsratseinführung. Zu allen drei Schlüsselereignissen wurden die Handlungen der beiden

---

<sup>7</sup> Diese Institution wurde später in Global Laborship Relations (GLR) umbenannt.

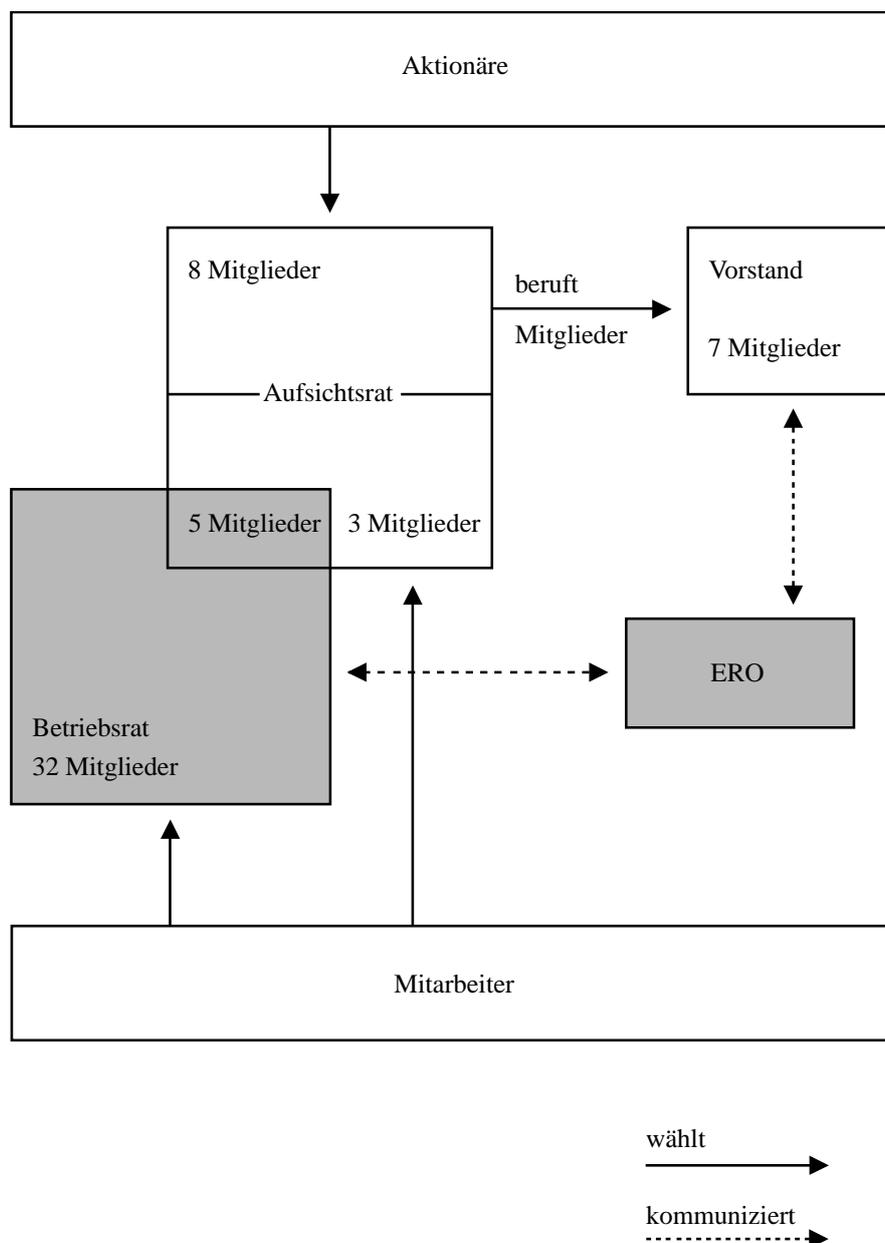
<sup>8</sup> Auf die Transformation der politischen Struktur der informellen Interessenvertretung in eine Struktur der kollektiven Interessenvertretung auf der Grundlage des BetrVG wird in diesem Paper nicht weiter eingegangen.

<sup>9</sup> In dem hier vorliegenden Paper werden nur die mit der Finanzkrise in Zusammenhang stehenden Aspekte der politischen Praxis der Interessenvertretung dargestellt.

<sup>10</sup> Die Interviews wurden im Zeitfenster Juni bis Oktober 2010 durchgeführt.

Gruppierungen gegenübergestellt und zu den Handlungen des Vorstandes in Bezug gesetzt. Die Darstellung der Handlungen und Ereignisse wurde somit aus retrospektiven Schilderungen generiert.

Neben den Schilderungen der AkteurInnen der beiden politischen Gruppierungen wurden auch Schilderungen von Mitgliedern des Vorstandes, sowie ANVs und BetriebsrätInnen die keiner der beiden Gruppierungen zuzuordnen sind, berücksichtigt. Die im Rahmen der Dokumentenanalyse untersuchten Dokumente aus der Presse und dem Gewerkschafts- und Unternehmensumfeld wurden verwendet, um die Aussagen der interviewten AkteurInnen in einen weiteren Bezugsrahmen einzupassen und auf ihre Konsistenz zu überprüfen.



**Abb. 1: Politische Struktur der Interessenvertretung im Fallunternehmen<sup>11</sup>**

<sup>11</sup> Die Abkürzung ERO steht für Employee Relationship Office.

Das ExpertInnen-Sample wurde gemäß den drei Dimensionen des ExpertInnen-Wissens (Bogner/Menz 2009: 52) zusammengestellt. Hierbei erfolgt die Auswahl der zu Interviewenden zunächst gemäß zweier Kriterien. Die Befragten mussten:

- (1) zwischen 2006 und 2010 Mitglieder des Betriebsrates oder ANV gewesen sein, oder die Befragten mussten
- (2) direkt in den Prozess der Einführung des Betriebsrates involviert gewesen sein (dies kann z.B. auch in der Rolle eines von den Shareholdern gewählten Aufsichtsratsmitgliedes, als Mitglied des Vorstandes oder als Repräsentant einer Gewerkschaft sein).

Durch die Auswahlkriterien wurde sichergestellt, dass die Interviewten Zugang zu relevantem ExpertInnen-Wissen hatten. Sie sollten über das arbeitspolitische Technical Knowledge verfügen, d.h. sie sollten mit den Regeln und Routinen der politischen Praxis der Interessenvertretung vertraut sein, einen gewissen Grad an Process Knowledge vorweisen – dem Wissen darüber wie diese Regeln und Routinen bei konkreten Ereignissen tatsächlich angewendet wurden – und im Laufe der Zeit Interpretative Knowledge angesammelt haben und dadurch über einen eigenen reflektierten Standpunkt zu Themen der Interessenvertretung verfügen.

## **2 Das historische Argument zum Stellenabbau nach der Finanzkrise**

Ich habe die Phase nach dem 15. September 2008 in drei Schlüsselereignisse unterteilt. Das *erste* Schlüsselereignis konstituiert sich aus Handlungen die auf eine Bekanntgabe von Sparmaßnahmen durch den Vorstand am 8. Oktober 2008 folgten. Der Vorstand stellte die per E-Mail angekündigten Sparmaßnahmen in einen direkten Zusammenhang mit dem makro-situationalen Phänomen der Finanzkrise. Die Finanzkrise ist bei dem untersuchten Fallunternehmen mit der E-Mail vom 8. Oktober 2008 Teil der betrieblichen Realität der interviewten BetriebsrätInnen geworden.

Die interviewten AkteurInnen der UG konstruierten die Sparmaßnahmen als eine Reaktion auf einen Eingriff von außen. Nach dieser Leseart war es Aufgabe der BetriebsrätInnen darauf zu achten, dass die Interessen der ArbeitnehmerInnen in den Reaktionen des Vorstandes berücksichtigt wurden. Es ging gemäß den Schilderungen der AkteurInnen darum, Einfluss auf einen nun einsetzenden Prozess der Gestaltung von Sparmaßnahmen zu nehmen. Die interviewten AkteurInnen der GG dagegen stellten grundsätzlich die Notwendigkeit der vorgeschlagenen Sparmaßnahmen in Frage. Die gewerkschaftsnahe politische Gruppierung fand zum ersten Mal seit der Einführung des Betriebsrates einen Nährboden vor, um sich in der Betriebsöffentlichkeit nachdrücklich für eine Interessenvertretung vis-a-vis dem Vorstand stark zu machen (GG1)<sup>12</sup>. Die unternehmensnahe Gruppierung war bemüht, Einfluss auf den Prozess der Umsetzung der Sparmaßnahmen zu erlangen (UG1). Es fällt auf, dass keine der beiden politischen Gruppierungen die Handlungen der anderen Seite direkt beeinflussten. Beide Lager waren zu sehr beschäftigt, auf die plötzliche Ankündigung der Sparmaßnahmen durch den Vorstand zu reagieren. Es sind die Handlungen des Vorstandes, welche die Handlungen GG1 und UG1 bedingten. Alle

---

<sup>12</sup> GG1 kennzeichnet die erste untersuchte Handlung der gewerkschaftsnahen Gruppierung (GG).

Interviewten stellten die Handlungen des Vorstandes als Reaktion auf die Finanzkrise dar. Des Weiteren wurde deutlich, dass es für die AkteurInnen der *UG*, welche nicht ein Mandat im Aufsichtsrat inne hatten, einem Schock gleich kam, dass der Vorstand sie bzw. den Betriebsrat nicht vorab informierte. Man merkte in den Darstellungen, dass diese AkteurInnen die eigenen Informationsrechte beschnitten sahen.

Das *zweite* Schlüsselereignis besteht aus den Handlungen in Folge der Bekanntgabe eines Stellenabbaus am 28. Januar 2009 im Rahmen der Vorstellung des Jahresberichts 2008 durch den Vorstand in Mannheim. Es wurde angekündigt, dass die Zahl der weltweiten MitarbeiterInnen um 3.000 Stellen verringert werden sollte. Der Vorstand machte klar, dass auch Deutschland von diesen Kürzungen betroffen sein würde. Die gewerkschaftsnahe Gruppierung sah sich durch diese Bekanntmachung bestätigt und zweifelte in der Betriebsöffentlichkeit weiterhin die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen und Stellenabbau an (GG2). Man hatte bereits die Sparmaßnahmen verurteilt und sah sich nun darin bestätigt, dass der Vorstand die Finanzkrise zur Rechtfertigung von Spar- und Umstrukturierungsmaßnahmen instrumentalisierte. Die unternehmensnahe Gruppierung wollte Einfluss auf die Ausgestaltung des Personalabbaus nehmen und konnte deswegen keine rein konfrontative Strategie fahren. Die *UG* arbeitete zusammen mit dem Vorstand an der Ausformulierung von Cost Saving Maßnahmen (UG2) und wirkte darauf ein, dass der Personalabbau an ein Abfindungsprogramm gekoppelt wurde, in dessen Rahmen sich MitarbeiterInnen freiwillig melden konnten. In diesem Schlüsselereignis verfestigte sich nun eine Konfliktlinie zwischen den beiden politischen Gruppierungen: die GG forderte einen konfrontativen Kurs des Betriebsrates gegenüber dem Vorstand ein, während die *UG* einen kooperativen Kurs mit dem Vorstand verfolgte, um einen möglichst großen Einfluss auf die Ausgestaltung und Umsetzung der Cost Saving Maßnahmen zu erlangen. In den Interviews stellte sich diese Konfliktlinie in Form von Anschuldigungen der jeweils anderen politischen Gruppierung dar. Die Erinnerungsstrukturen<sup>13</sup> waren hierbei bei den AkteurInnen der *UG* von einem Projizieren nach außen geprägt: die Finanzkrise und die ‚gewerkschaftlichen‘ Interessen der GG wurden außerhalb des Unternehmens und im Widerspruch zu den Interessen der ArbeitnehmerInnen bei SAP dargestellt. Die AkteurInnen der GG konstruierten in ihren Erinnerungen ein konfrontatives Bild von Management und Betriebsrat: der Vorstand nutze die Finanzkrise, um Kostensparmaßnahmen und einen Stellenabbau zu rechtfertigen und der Betriebsrat habe dem aggressiv entgegen zu wirken.

Die Handlungen des Vorstandes aus dem ersten Schlüsselereignis hatten nach wie vor einen sehr starken Einfluss: sie definierten den Raum der möglichen Handlungsoptionen der *UG* und dienten der GG weiterhin als Gegenstand der Kritik. Was in diesem Schlüsselereignis neu hinzu kam, war, dass die AkteurInnen der beiden politischen Gruppierungen sich dezidiert voneinander absetzten, die eigenen Handlungen dezidiert den Handlungen der anderen politischen Gruppierung gegenüber stellten. Die GG definierte sich in sehr starkem Maße darüber, dass sie sich von der *UG* abgrenzte und sich ihr mit ihren Forderungen diametral gegenüber stellte. Mit

---

<sup>13</sup> Hierbei verstehe ich Erinnerungsstrukturen im Giddens'schen Sinne als „memory traces orienting the conduct of knowledgeable human agents“ (Giddens 1986: 17).

anderen Worten: die Handlung UG2 bedingte die Handlung GG2; GG2 war eine Reaktion der GG, eine Strategie, sich bestmöglich von der UG abzusetzen, und als Alternative wahrgenommen zu werden. In entgegengesetzter Richtung war dies bedeutend schwächer ausgeprägt. Die UG distanzierte sich zwar auch von der GG, ohne dass diese Distanzierung die gleiche Bedeutung wie für die AkteurInnen der GG hatte. Die Abgrenzung von der GG erfolgte vor allem zum Zwecke einer Positionierung in der Betriebsöffentlichkeit: man grenzte sich von der gewerkschaftsnahen politischen Gruppierung im Hinblick auf die im kommenden Jahr anstehenden Betriebsratswahlen ab.

Das *dritte* Schlüsselereignis ist von mir zum Zeitpunkt der Vorlage des Cost Saving Programmes am 14. März 2009 verortet worden. Die unternehmensnahe politische Gruppierung hatte an dem 30-seitigen Abfindungsprogramm mitgearbeitet und dem eigenen Verständnis nach eine weitestgehende Ausgestaltung im Sinne der ArbeitnehmerInnen verfolgt (UG3). Die gewerkschaftsnah politische Gruppierung erneuerte ihre Zweifel an der Notwendigkeit der Cost Saving Maßnahmen und kritisierte nach wie vor die Mitarbeit der UG an den Cost Saving Maßnahmen (GG3). Mit dem Unterzeichnen des Gesamtparpaketes war die Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise nun auch formal-rechtlich umgesetzt worden. Der Einfluss der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise war somit auch im letzten Schlüsselereignis konstitutiv.

Ich argumentiere, dass dem Vorstand des Fallunternehmens im untersuchten Zeitraum eine Schlüsselrolle bei der Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise zukam. Es waren die AkteurInnen des Vorstandes, welche durch das Versenden eines Katalogs von Kostensparmaßnahmen die Finanzkrise in die betriebliche Realität der Organisationsmitglieder einführten und den Stellenabbau vorantrieben.

Die Reaktionen des Vorstandes auf das makro-situationale Phänomen der Finanzkrise hatte außerdem eine nach wie vor latent vorliegende Konfliktlinie im Betriebsrat, welche aus der Phase der Betriebsratseinführung stammt, wieder zu Tage gefördert. Die Handlungen der AkteurInnen des Vorstandes induzierten das erneute Herausbilden einer Konfliktlinie zwischen den beiden untersuchten politischen Gruppierungen: während die UG das zum 11. Februar 2009 durch den Vorstand unterbreitete Angebot zur Mitarbeit an einem Abfindungsprogramm annahm, lehnte die GG dieses Angebot kategorisch ab und vertrat diese Position aggressiv in der Betriebsöffentlichkeit.

### **3 Analyse der Cost Saving Maßnahmen vom 14. März 2009**

#### **Die von den BetriebsrätInnen ausgehandelten kompensatorischen Elemente**

Ich habe den Beginn der untersuchten Zeitsequenz auf den 8. Oktober 2008 gelegt. An diesem Tag wurde den MitarbeiterInnen per E-Mail durch die Sprecher des Vorstandes ein Katalog von Sparmaßnahmen zugesendet, dessen Notwendigkeit mit der Finanzkrise und den Folgen für die Kunden des Unternehmens begründet wurde.

Die BetriebsrätInnen waren nicht von Anfang an in den Prozess der Erstellung eines Konzepts zur Antizipierung und Abfederung der möglichen Folgen der Finanzkrise für das Unternehmen beteiligt – die E-Mail erreichte sie genauso unvorbereitet wie die ArbeitnehmerInnen. Erst in den Verhandlungen seit der Vorlage eines Eckpunktepapiers durch den Vorstand am 11. Februar 2009 waren die interviewten AkteurInnen des Betriebsrates direkt an der Ausgestaltung der Sparmaßnahmen für Deutschland beteiligt. Es wurde in Bezug auf den Stellenabbau mit dem Vorstand ein Einsparziel von 24 Mio. € vereinbart, was einem Full Time Equivalent (FTE)<sup>14</sup> von 640 entspricht (SAP AG 2009: 3).

Es stellt sich nun die Frage, welche kompensatorischen Maßnahmen im Sinne der Beschäftigten die BetriebsrätInnen gegenüber den AkteurInnen des Vorstandes durchsetzen konnten. In den Interviews sind vor allem folgende kompensatorischen Elemente als ‚im Sinne der MitarbeiterInnen‘ aufgeführt worden:

- (1) 40 FTE konnten dadurch erzielt werden, dass 200 VollzeitmitarbeiterInnen für zwei Jahre ihre Arbeitszeit um 20% reduzierten.
- (2) Der Stellenabbau erfolgte durch eine zeitlich befristete freiwillige<sup>15</sup> Maßnahme (01.01.2009 bis 31.12.2009).
- (3) Die Meldung für einen Aufhebungsvertrag erfolgte über ein Portal im Intranet des Unternehmens und war bis zum Zeitpunkt der Unterzeichnung des Aufhebungsvertrages nur den direkten Vorgesetzten bekannt.
- (4) Die Anmeldung für einen freiwilligen Aufhebungsvertrag war allen MitarbeiterInnen mit einem gültigen deutschen Arbeitsvertrag möglich, d.h., es erfolgte keine Vorauswahl durch den Arbeitgeber am Standort Deutschland.
- (5) Es wurde ein Konsens mit dem Arbeitgeber erzielt, dass der Betriebsrat in der Betriebsöffentlichkeit die MitarbeiterInnen eigenständig unterrichten durfte und somit als interessenspolitische AkteurIn in Erscheinung treten konnte.

### **Die Finanzmarktöffentlichkeit als Referenzpunkt der Handlungen**

Im Anschluss an Punkt (5) fällt nun bezüglich des Ergebnisdokuments vom 14. März 2009 auf, dass die Kommunikation der Maßnahmen des Stellenabbaus für Deutschland, welche über die Betriebsöffentlichkeit hinausgingen, dezidiert den AkteurInnen des Vorstand vorbehalten blieb und im Rahmen des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen für Deutschland erfolgte (SAP 2009: 5). Dadurch war es für die BetriebsrätInnen nur schwer möglich, ihre politische Praxis der Interessenvertretung und ihren Anteil am Gesamtpaket der Kostensparmaßnahmen über das Unternehmen hinaus sichtbar zu machen. Als Folge hiervon war es den BetriebsrätInnen nicht möglich, die Maßnahmen zu einer anderen Gruppe, z.B. einer Berufsgruppe (Informatiker) oder der Gruppe der Beschäftigten in einem Wirtschaftsbereich (IT-Branche), in Bezug zu setzen. Ich argumentiere, dass hierdurch eine Darstellung des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen in der Öffentlichkeit gegeben war, die ausschließlich von den AkteurInnen des Vorstandes generiert und kontrolliert wurde.

<sup>14</sup> Ein Full Time Equivalent entspricht einer VollzeitmitarbeiterIn.

<sup>15</sup> Der Stellenabbau erfolgt in Form von Aufhebungsverträgen, für die man sich freiwillig melden konnte.

Die BetriebsrätInnen waren somit an der Erarbeitung des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen beteiligt, jedoch nicht an der Initiierung der Sparmaßnahmen und der kommunikativen Legitimierung dieser Maßnahmen in der Öffentlichkeit. Die Initiierung und Darstellung der Kostensparmaßnahmen erfolgte in erster Linie aus einer und in eine Finanzmarktöffentlichkeit hinein: das Gesamtpaket der Kostensparmaßnahmen vom 14. März 2009 ist als Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 deutend zu verstehen. Die Außendarstellung der Maßnahmen durch den Vorstand wurde dezidiert als Maßnahme der Kosteneinsparung und nicht z.B. einer langfristigen Arbeitsplatzsicherung kommuniziert. Auch wenn die BetriebsrätInnen ihre Legitimation durch ein nationales soziospatiales Netzwerk erhalten, welches unter anderem auf den strukturellen Prinzipien des BetrVG beruht, war doch die dadurch generierte Macht der BetriebsrätInnen nicht stark genug, um über die Betriebsöffentlichkeit hinaus, in eine weitere Öffentlichkeit hinein kommunizieren zu können. Es lag hier eine Vertretungsmacht der BetriebsrätInnen vor, die sich auf der Mikro-Ebene in arbeitspolitischen Verhandlungen manifestierte, jedoch nicht über die Meso-Ebene des Unternehmens hinausreichte, um einen eigenständigen Kommunikationskanal zu etablieren, der über die Finanzmarktöffentlichkeit hinauswies. Es war das Ziel der BetriebsrätInnen, auf der Meso-Ebene des Unternehmens Interessen zu bündeln; das Machtpotenzial zur Absicherung eines kommunikativen Handelns über die Meso-Ebene hinaus und für ein weiteres Publikum als die Finanzmarktöffentlichkeit war jedoch nicht gegeben. Ich argumentiere deshalb, dass der zentrale Referenzrahmen auf der Makro-Ebene bei dem von mir untersuchten DAX-Unternehmen auch für die AkteurInnen der Interessenvertretung der Finanzmarkt war.

Die im Fallunternehmen vorgefundene Situation konfrontierte die BetriebsrätInnen mit der Herausforderung, ihre eigene politische Praxis mit einer breiteren Öffentlichkeit auf der Makro-Ebene in Verbindung zu setzen. Dass dies den BetriebsrätInnen schwer fiel, liegt meines Erachtens vor allem daran, dass sie selbst die Belegschaft als eine Leistungsgemeinschaft sahen. Als eine Gruppe von Subjekten, die gemeinsam versuchte, am Markt für Software eine Bandbreite von Softwareprodukten und die daran gebundenen Dienstleistungen zu platzieren und möglichst gewinnbringend zu verkaufen. Alles was über die Meso-Ebene des Unternehmens hinauswies, setzte diese Leistungsgemeinschaft in direkten Bezug zum Finanzmarkt, der bewertenden Instanz des Shareholder Value. Es gab zwar durch die GG Bemühungen weitere Referenzpunkte auf der Makro-Ebene zu adressieren, dies scheiterte jedoch daran, dass diese AkteurInnen als die Gruppe stigmatisiert wurden, die gegen den Willen der Mehrheit der MitarbeiterInnen einen Betriebsrat initiiert hatte.

### **Wodurch generiert und reproduziert sich die Konfliktlinie im Betriebsrat?**

Die in den ExpertInnen-Interviews dargelegten Erinnerungen spiegeln starke Unterschiede in der Wahrnehmung der drei Schlüsselereignisse wider. Ich deute die Unterschiede in den Schilderungen mit Maurice Halbwachs als Folge zweier unterschiedlicher Collective Memories auf der Meso-Ebene, welche in den Erinnerungsstrukturen der beiden politischen Gruppierungen verankert sind:

„What makes recent memories hang together is not that they are contiguous in time: it is rather that they are part of a totality of thoughts common to a group, the group of people with whom we

have a relation at this moment, or with whom we have had a relation on the preceding day or days. To recall them it is hence sufficient that we place ourselves in the perspective of this group, that we adopt its interests and follow the slant of its reflections. Exactly the same process occurs when we attempt to localize older memories. We have to place them within a totality of memories common to other groups, groups that are narrower and more lasting, such as our family. (...) [V]arious modes by which memories become associated result from the various ways in which people can become associated. We can understand each memory as it occurs in individual thought only if we locate each within the thought of the corresponding group." (Halbwachs 1992: 52f.)

Bis zu dem Zeitpunkt, zu dem ich mit den Interviews begann (Juni 2010), hatten sich die Erinnerungen zu den Handlungen und Situationen, welche das erste Schlüsselereignis konstituierten, schon verfestigt. Die beiden politischen Gruppierungen wiesen unterschiedliche Erinnerungsstrukturen auf. Nicht nur, dass konkrete Situationen und Ereignisse anders gedeutet wurden, sie wurden auch in unterschiedlicher Weise zueinander in Verhältnis gesetzt. Aufgefallen ist mir hierbei, dass die Deutungsmuster der unternehmensnahen politischen Gruppierung sich zum Teil bis in die Erinnerungen der anderen politischen Gruppierung hinein verfestigt hatten, hier jedoch meist abgelehnt wurden. In umgekehrter Form ist mir dies bei keinem der Schlüsselereignisse aufgefallen.

Maurice Halbwachs spricht davon, dass ein Modus „by which memories become associated result[s] from the various ways in which people can become associated“ (Halbwachs 1992: 53). Es hat sich in den Interviews gezeigt, dass sich die Assoziationsformen der Subjekte aus der UG, als ANVs, aber auch im weiteren Kontext des Organisationsnetzwerks der SAP, sehr stark in den Schilderungen widerspiegeln. Die AkteurInnen der GG dagegen wiesen viel häufiger auf Zusammenhänge hin, die außerhalb der Sphäre des Unternehmens lagen: das BetrVG, Gewerkschaften, etc. Ich denke, dass sich hier die Verdrängung dieser AkteurInnen in einen Bereich außerhalb der SAP auch in den Schilderungen von Erinnerungen manifestierte. Die AkteurInnen der GG sind zur Durchsetzung ihres Ziels, der Einführung eines Betriebsrates bei SAP, Assoziationen eingegangen, die über die SAP hinausreichen. Damit wurden sie von der UG als eigenständige Gruppe ausgemacht und isoliert. Die UG hat sich als Sprachrohr der Mehrheit der SAP-MitarbeiterInnen positioniert und war dadurch in der Lage, die Assoziation der GG zur Organisation SAP in Frage zu stellen. Sie verorteten diese Gruppierung bei den Gewerkschaften außerhalb der SAP.

#### **4 Schlussfolgerungen**

In dem untersuchten Fallunternehmen war nach der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise von 2008 eine Konfliktlinie zwischen einer gewerkschafts- und einer unternehmensnahen politischen Gruppierung wieder emergent geworden. Während die AkteurInnen der UG mit dem Vorstand des Unternehmens Cost Saving Maßnahmen erarbeiteten, lehnte die GG die Kostensparmaßnahmen ab. Ich habe argumentiert, dass die Handlungen des Vorstandes eine Finanzmarktöffentlichkeit adressierten und dass die AkteurInnen der UG diese Ausrichtung akzeptierten, um im Aushandlungsprozess mit dem Vorstand kompensatorische Elemente im Interesse der Ar-

beitnehmerInnen durchsetzen zu können. Die GG hat die von den AkteurInnen der UG verfolgte politische Praxis der Interessenvertretung nach der Krise kritisiert, war jedoch aufgrund der Machtverhältnisse im Betriebsrat nicht in der Lage, eine alternative Handlungsstrategie durchzusetzen. Den AkteurInnen der UG war es möglich, ihre Strategie in der Krise in die Betriebsöffentlichkeit hinein zu kommunizieren und dadurch das eigene Handeln vor den ArbeitnehmerInnen zu legitimieren. Diese Legitimierung konnte jedoch nur im durch die Handlungen des Vorstandes vorgegebenen Kontext des Finanzmarktes erfolgen.

Richtet man den Blick nach vorne, so stellt sich die Frage, ob und zu welcher Referenzgruppe außerhalb des Betriebes die BetriebsrätInnen im Fallunternehmen ihre politische Praxis in Bezug setzen und in welche Öffentlichkeit sie dies kommunizieren wollen? Dies scheint mir bis zum Ende der ersten Legislaturperiode am 18. Mai 2010 noch nicht geklärt worden zu sein.

Betrachtet man die Ereignisse im untersuchten Fallunternehmen als Ausdruck eines „marktzentrierten Kontrollmodus“ (Dörre/Röttger 2003; Peters/Sauer 2005; Kratzer 2005), so lassen sich zwei zentrale Aspekte in den untersuchten Prozessen der Übersetzung des makro-situationalen Phänomens der Finanzkrise von 2008 in die betriebliche Realität der AkteurInnen erkennen:

- (1) die starke Ausrichtung der Handlungen des Vorstandes an und auf eine Finanzmarktöffentlichkeit, welche auch die Handlungen der politischen Gruppierungen im Betriebsrat strukturierten, und
- (2) die Deutungsmacht des Vorstandes in Bezug auf die Initiierung und Darstellung der Kostensparmaßnahmen.

Die von Andreas Boes postulierte Zentralisierung von strategischen Entscheidungen in der Unternehmensleitung auf der Ebene der Corporate Governance (Boes 2003) und eine damit einhergehende Ausrichtung an den Finanzmärkten (Haipeter 2003), ließen sich in dem Fallbeispiel somit nachzeichnen. Es lag keine Ausrichtung an einem Absatzmarkt vor, im Fallbeispiel dem Markt für Software und IT-Dienstleistungen, sondern eine Ausrichtung am nach wie vor äußerst instabilen Finanzmarkt. Eine Deutung des untersuchten Falls als eine Manifestation eines „marktzentrierten Herrschafts- und Kontrollsystems“ (Marrs 2010: 343ff.) scheint angebracht. Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise, wurde im Fallbeispiel durch den Vorstand initiiert und im Ablauf der folgenden Ereignisse von den Handlungen des Vorstandes strukturiert.

## Literatur

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2006): Strukturen und Wirksamkeiten von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.); Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt, New York: Campus: 197.221.
- Amable, Bruno (2011): Morals and politics in the ideology of neo-liberalism. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 1: 3–30.
- Block, Fred (2011): Crisis and renewal: the outlines of a twenty-first century new deal. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 1: 31–57.
- Bloom, Joshua (2010): Insurgent Influence on Truman's Civil Rights Policy: A Theoretically Informed Event Structure Analysis. Unveröffentlichtes Manuskript, 2010, Los Angeles.
- Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie. Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verlag: 135-152.
- Boes, Andreas/Baukrowitz (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 37).
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009): Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Form of Knowledge, Interaction. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Interviewing Experts. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan (Research Methods Series): 43–80.
- Campbell, John L. (2011): The US financial crisis: lessons for theories of institutional complementarity. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 2: 211–234.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2003): Das neue Marktregime. Zwischenbilanz einer Debatte. In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verlag: 312-323.
- Giddens, Anthony (1986): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- George, Alexander/Bennett, Andrew (2005): *Case Studies and Theory in the Social Sciences*. Cambridge/London: MIT Press.
- Goertz, Gary/Starr, Harvey (2002): *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*. Lanham/Boulder/New York: Rowmann & Littlefield.
- Griffin, Larry (1992): Temporality, Events, and Explanation in Historical Sociology. In: *Sociological Research and Methods*, Jg. 20: 403–427.
- Griffin, Larry (1993): Event-Structure Analysis, and Causal Interpretation in Historical Sociology. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 98, H. 5: 1094–1133.
- Haipeter, Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leistung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 55, H. 3: 521-542.
- Halbwachs, Maurice (1992): *On Collective Memory*. Chicago, London: University of Chicago Press (The Heritage of Sociology).

- Kratzer, Nick (2005): Vermarktlichung und Individualisierung. Zur Produktion von Ungleichheit in der reflexiven Modernisierung. In: Soziale Welt, Jg. 56, H. 2/3: 247-266.
- Krugman, Paul (2009): The Return of Depression Economics. New York: Norton.
- Mahoney, James/Rueschemeyer, Dietrich (Hg.) (2003): Comparative Historical Analysis in the Social Sciences. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Mann, Michael (1997): Has Globalization Ended the Rise and Rise of the Nation-State? In: Review of International Political Economy, Jg. 4, H. 3: 472–496.
- Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 331-356.
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung. Eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hg.): „Rentier ich mich noch?“ – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA-Verlag: 23-58.
- Pollock, Neil/Williams, Robin (2009): Software and Organisations. The biography of the enterprise-wide system or how SAP conquered the world. London, New York: Routledge.
- SAP AG (2009): Ergebnisse zu Cost Saving Maßnahmen 2009. Walldorf, 20.02.2009.
- SAP AG (2010): Clarity Fosters Innovation. Annual Report 2009. Walldorf.
- Soros, George (2011): Does the Euro Have a Future? In: New York Review of Books, Jg. LVIII, H. 15: 10-11.
- Stiglitz, Joseph E. (2010a): Freefall. New York: Norton.
- Stiglitz, Joseph E. (2010b): Moral Bankruptcy. Online verfügbar unter <http://motherjones.com/politics/2010/01/joseph-stiglitz-wall-street-morals>.
- Wagner-Pacifici, Robin (2010): Theorizing the Restlessness of Events. In: American Journal of Sociology, Jg. 115, H. 5: 1351–1386.

Norbert Huchler, G. Günter Voß, Margit Wehrich<sup>1</sup>

**Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität.**  
**Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept**

**Abstract:** In diesem Artikel wird ein gemeinsamer theoretischer Bezugsrahmen vorgeschlagen, mithilfe dessen sich die vielfältigen theoretischen Optionen und inhaltlichen Konzepte der Arbeits- und Industriesoziologie miteinander verbinden und neu interpretieren lassen. Den Bezugsrahmen bildet eine dynamische Heuristik sozialer Ordnungsbildung, in der soziale Mechanismen die entscheidende Rolle spielen: Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Es wird gezeigt, dass diese Mechanismen soziale Prozesse auf verschiedenen sozialen Ebenen bestimmen: auf den Ebenen der Gesellschaft, der Organisation, der Interaktion und des Subjekts. Arbeitssoziologische Konzepte wie „Entgrenzung“, „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ lassen sich in ihrer inneren Logik neu begreifen, wenn man sie als spezifische Ausprägungen allgemeiner sozialer Mechanismen und deren Mischungsverhältnissen betrachtet. Darüber hinaus verbindet die Heuristik Handeln und Struktur und eröffnet neue zeitdiagnostische Perspektiven.

Die Arbeits- und Industriesoziologie verfügt über vielfältige theoretische Optionen für die Einordnung und Interpretation ihrer Forschungsergebnisse. Hinter dieser produktiven Vielfalt lässt sich indes nur schwer ein gemeinsamer theoretischer Bezugsrahmen erkennen. Man kann sich nun natürlich darüber streiten, ob das überhaupt ein Problem ist. In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass es in mehrerer Hinsicht hilfreich sein könnte, sich an einem theorieübergreifenden Bezugsrahmen zu orientieren. Wir meinen, dass es sich lohnt, sich auf die Suche nach entsprechenden Ansätzen zu machen.

Wie könnte ein solcher Bezugsrahmen aussehen? Will man die so anregend vielfältigen wie produktiv heterogenen theoretischen Optionen und inhaltlichen Konzepte, die die Arbeits- und Industriesoziologie anzubieten hat, nicht beschneiden, so kann ein gemeinsamer theoretischer Bezugsrahmen weder eine einzelne theoretische Richtung vorgeben noch eine Metatheorie präsentieren. Vielversprechender erscheint es uns, nach einer *Heuristik* zu suchen, mit deren Hilfe sich einzelne Konzepte zueinander in Beziehung setzen (und vielleicht sogar ineinander ‚übersetzen‘) lassen. Sie sollten dadurch an Klarheit gewinnen, ohne ihre jeweiligen theoretischen Eigenheiten zu verlieren.

Im Folgenden werden Überlegungen zu einer Heuristik vorgestellt, die es ermöglichen soll, vieles von dem, was die Arbeits- und Industriesoziologie konzeptionell zu bieten hat, in seiner inneren Logik neu zu begreifen.<sup>2</sup> Unser besonderes Interesse gilt dabei der Verortung des Subjektivierungsdiskurses und insbesondere der Frage, was

---

<sup>1</sup> Norbert Huchler, ISF-München. Email: [norbert.huchler@isf-muenchen.de](mailto:norbert.huchler@isf-muenchen.de); Dr. Margit Wehrich, Universität Augsburg. Email: [margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de](mailto:margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de); Prof. Dr. Günter Voß, Technische Universität Chemnitz. Email: [guenter.voss@soziologie.tu-chemnitz.de](mailto:guenter.voss@soziologie.tu-chemnitz.de).

<sup>2</sup> Mit der Entwicklung dieser Heuristik wurde im Rahmen eines vom BMBF von 2001-2004 geförderten interdisziplinären Verbundprojekts zur Entgrenzung von Arbeit („Lernender Forschungszusammenhang“) begonnen (vgl. Huchler/Voß/Wehrich 2007).

soziologisch den Kern der viel diskutierten „Subjektivierung von Arbeit“ ausmacht. Wie wir zeigen werden, lassen sich wichtige Fragestellungen, die mit diesen Entwicklungstendenzen von Arbeit verbunden sind, mit der vorgeschlagenen dynamischen Heuristik sozialer Ordnungsbildung neu beantworten: Die „Subjektivierung von Arbeit“ zeigt nicht nur einen historischen Trend in der Entwicklung von Arbeit auf, sondern legt es nahe, das Subjekt als eine soziale Ebene und „Subjektivität“ als einen eigenständigen – und immer wichtiger werdenden – sozialen Mechanismus zu begreifen. Der Einsatzbereich der Heuristik geht jedoch weit über diese Fragen hinaus.

Der Beitrag hat zwei Teile. In einem ersten Teil wird die Heuristik vorgestellt: Ihr Kern besteht darin, dass vier zentrale Mechanismen sozialer Ordnung identifiziert werden. Diese Mechanismen werden in ihren spezifischen Ausprägungen auf verschiedenen sozialen Ebenen verortet und auf ihr Zusammenspiel hin analysiert. In einem zweiten Teil wird gezeigt, dass die Arbeits- und Industriesoziologie von einem solchen Konzept profitieren kann, wenn sie betriebliche Steuerungselemente wie Vermarktlichung und Subjektivierung als spezifische Ausprägungen allgemeiner sozialer Mechanismen versteht. In einer Schlussbemerkung wird das Mechanismenkonzept für eine zeitdiagnostische Einschätzung aktueller gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen genutzt.

## 1 Die Heuristik

In der Heuristik, die hier vorgeschlagen wird, spielen Mechanismen sozialer Abstimmung bzw. gesellschaftlicher Koordination die zentrale Rolle. „Mechanismen“ werden als Verknüpfungsinstrumente zwischen dem sozialen Handeln mehrerer Akteure und der aus diesen Beziehungen entstehenden sozialen Ordnung verstanden. Sie sind keine Kausalgesetze, sondern relationale Verknüpfungen von Handlungen, die soziales Handeln und soziale Ordnung wie Scharniere verbinden.<sup>3</sup> Dabei ist „soziale Ordnung“ nicht statisch zu verstehen, sondern als ein dynamisches Geschehen: Eine beobachtete soziale Ordnung ist eine Momentaufnahme, die ständigen Reproduktionsprozessen unterliegt und sich selbstverständlich auch verändern kann.

Die Heuristik geht davon aus, dass soziale Mechanismen auf allen sozialen Ebenen wirksam sind<sup>4</sup> und zeigt dies hier für die Ebenen der „Gesellschaft“, der „Organisation“, der „Interaktion“ und des „Subjekts“. Darüber hinaus lassen sich soziale Mechanismen in verschiedenen sozialen Sphären in spezifischen Ausprägungen identifizieren – und damit auch im Bereich der betrieblich organisierten Erwerbsarbeit. Die zentrale Botschaft für die Arbeits- und Industriesoziologie lautet daher, dass sich die Formen der betrieblichen Steuerung von Arbeit als spezifische Ausprägungen allgemeiner sozialer Mechanismen begreifen lassen: als Ausprägungen von Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität.

---

<sup>3</sup> Über soziale Mechanismen wird in Soziologie und Sozialtheorie vielstimmig diskutiert. Soweit wir sehen, dreht sich die Diskussion um einen gemeinsamen Kern: die Ablösung von Kausalmodellen durch eine wie auch immer geartete relationale Verknüpfung von sozialen Phänomenen. Für einen Überblick über „mechanismische Erklärungen“ siehe Schmid 2006. Auch die „relationale Soziologie“ lässt sich als eine mechanismenbezogene Soziologie verstehen.

<sup>4</sup> Vgl. Hedström/Swedberg 1996; dort werden drei verschiedene Arten von sozialen Mechanismen in einem Mehrebenenmodell einer soziologischen Erklärung verortet.

In der allgemeinsoziologischen Diskussion um die Frage nach sozialer Ordnung werden die ersten drei Mechanismen – Markt, Herrschaft und Solidarität – häufig genannt und diskutiert. Zum einen besitzen sie – jeder für sich – eine ehrwürdige soziologische Tradition und haben bereits die Klassiker der Soziologie umgetrieben.<sup>5</sup> Zweitens stehen Markt und Herrschaft Pate für ganze Disziplinen (die Wirtschafts- und Politikwissenschaften), auch wenn in diesem Zusammenhang nicht immer von „Mechanismen“ die Rede war und ist. Und zum Dritten sind Markt, Herrschaft und Solidarität (oder strukturtheoretisch gesprochen: Markt, Hierarchie und Gemeinschaft) in ihrer Zusammenschau<sup>6</sup> in den Sozialwissenschaften sehr präsent: So spricht etwa Helmut Wiesenthal (2005) von „gesellschaftlichen Koordinationsmechanismen“ oder „Prinzipien der Handlungssteuerung“, unterscheidet Markt, Organisation und Gemeinschaft<sup>7</sup> und diskutiert deren empirische Koordinationsweisen. Michael Schmid und Margit Wehrich behandeln (rückwirkungsmächtige) „soziale Abstimmungsmechanismen“ als Bearbeitungsversuche von sozialen Abstimmungsproblemen (Koordinations-, Kooperations- und Verteilungsproblemen) und unterscheiden Markt, Herrschaft und Moral (siehe z.B. Schmid 2005; Wehrich 2002; Wehrich 2007: 70ff). Thomas Wex identifiziert unterschiedliche Systemlogiken der Organisationsgesellschaft, um die Eigenart von Non-Profit-Organisation zu erfassen und unterscheidet zwischen Markt, Staat, Gemeinschaft und Assoziation (siehe Wex 2004: 155ff).<sup>8</sup>

Die hier vorzustellende Heuristik stellt sich in diese Traditionen, geht aber in mehrerlei Hinsicht darüber hinaus: Zum einen fügt sie einen vierten sozialen Mechanismus hinzu, der bislang überhaupt nicht als ein sozialer Mechanismus diskutiert worden ist: *Subjektivität*. Zum anderen komplettiert sie die üblicherweise unterschiedenen sozialen Ebenen der Gesellschaft, der Organisation und der Interaktion durch eine vierte Ebene: die Ebene des *Subjekts*. Und schließlich wird gezeigt, dass die vier Mechanismen Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität voneinander abhängig sind, sich wechselseitig beeinflussen und als kontextspezifische (Misch-) Formen auf verschiedenen Sozialebenen auftreten: nicht nur auf der Ebene der Organisation, auf der sie (um wichtige aktuelle arbeits- und industriesoziologische Kategorien zu verwenden) als „Vermarktlichung“, „Verbetrieblichung“, „Vergemeinschaftung“ und „Subjektivierung“ erscheinen, sondern auch auf den sozialen Ebenen der Gesellschaft, der Interaktion und des Subjekts. Und nicht zuletzt wird die Heuristik als ein allgemeiner Bezugsrahmen für die theoretische Verortung der Arbeits- und Industriesoziologie empfohlen – und auch darüber hinaus. Um dies zu ermöglichen, ist die Heuristik bewusst theorieoffen gehalten und keiner spezifischen Theorietradition zu- oder untergeordnet.

Bezieht man die vier sozialen Mechanismen und die vier sozialen Ebenen aufeinander, entstehen 16 Felder: Dort lassen sich diejenigen sozialen Prozesse identifi-

<sup>5</sup> Diese drei Mechanismen finden sich etwa in den Antworten von Marx, Durkheim und Weber auf die Grundfrage der Soziologie, ‚wie soziale Ordnung möglich ist‘.

<sup>6</sup> Interessant ist auch die Einführung des Netzwerk-Begriffs in diesen Dreiklang. Siehe z.B. Hirsch-Kreinsen 2005, der in Markt, Hierarchie und Assoziation/ Netzwerk unterscheidet. Wir möchten das Netzwerk hingegen nicht als einen eigenen sozialen Mechanismus begreifen (siehe hierzu Huchler/Voß/Wehrich 2007: 84).

<sup>7</sup> In Wiesenthal 2003 unterscheidet er in Markt, Hierarchie und Gemeinschaft.

<sup>8</sup> Ähnlich Evers/Olk 1996, die Markt, Staat, Gemeinschaft und Zivilgesellschaft unterscheiden. Für weitere Unterscheidungen siehe den umfangreichen Überblick bei Wex 2004: 234ff.

zieren (und benennen), die aus der Wirkung eines bestimmten Mechanismus auf einer bestimmten Ebene resultieren. Damit können wichtige soziologische Phänomene, die alle über eine eigene Tradition verfügen, in einem Zusammenhang verortet werden, sodass sich die Heuristik auch über die Arbeits- und Industriesoziologie hinaus theorievergleichend einsetzen lässt.

Prozesse		Soziale Mechanismen			
		Markt	Herrschaft	Solidarität	Subjektivität
Soziale Ebenen	Gesellschaft	<i>Liberalisierung</i>	<i>Verstaatlichung</i>	<i>Zivilisierung</i>	<i>Individualisierung</i>
	Organisation	<i>Vermarktlichung</i>	<i>Verbetrieblichung</i>	<i>Vergemeinschaftlichung</i>	<i>Subjektivierung</i>
	Interaktion	<i>Ökonomisierung</i>	<i>Beherrschung</i>	<i>Solidarisierung</i>	<i>Perspektivenübernahme</i>
	Subjekt	<i>Selbstökonomisierung</i>	<i>Selbstbeherrschung</i>	<i>Selbstintegration</i>	<i>Selbstsein</i>

Abb. 1: Das Mechanismen- und Mehrebenenkonzept als Heuristik

Auf der waagrechten Achse finden sich die idealtypischen sozialen Mechanismen, auf der senkrechten Achse die sozialen Ebenen. Die sozialen Prozesse in den Kästen werden durch die konkrete empirische Wirksamkeit der idealtypischen Mechanismen bestimmt. Um als Beispiel nur den Marktmechanismus kurz herauszugreifen: Was auf der Ebene der Gesellschaft als Liberalisierung diskutiert wird, erscheint auf der Ebene der Organisation als Vermarktlichung, auf der Ebene der Interaktion als Ökonomisierung der Beziehung und auf der Ebene des Subjekts als ein Prozess der Selbstökonomisierung, wie er etwa im Konzept des Arbeitskraftunternehmers beschrieben wird. Mit dieser Heuristik lassen sich all diese verschiedenen Phänomene als marktvermittelte Prozesse verstehen und damit in einen Zusammenhang stellen.

Gleichzeitig lassen sich die Wirkungen aller Mechanismen auf einer bestimmten Ebene verfolgen. Macht man das z.B. für die Ebene der Organisation, so erscheinen die für die Arbeits- und Industriesoziologie besonders relevanten Phänomene der Vermarktlichung und der Subjektivierung als soziale Wandlungsprozesse, die durch die Wirksamkeit der sozialen Mechanismen Markt und Subjektivität erzeugt werden. Konkretisiert man das Modell weiter und betrachtet den Betrieb als eine spezifische Form der Organisation, so erscheinen die entsprechenden Prozesse als die Instrumentalisierung von Markt und Subjektivität für die betriebliche Steuerung von Leistung. Hierauf wird im Abschnitt 2 genauer eingegangen, wenn die Organisationsebene in den Blick genommen wird und konkrete theoretische Anschlussmöglichkeiten

für die Arbeits- und Industriosozologie aufgezeigt werden. Zunächst werden jedoch die Mechanismen Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität näher bestimmt. Die einzelnen Mechanismen werden in ihrer idealtypischen Form mit einigen ihrer charakteristischen Merkmale beschrieben (1.1). Im Anschluss wird auf das Zusammenspiel der Mechanismen eingegangen, da die einzelnen Mechanismen für ihr Funktionieren (bzw. für ihre Problemlösungskapazität) aufeinander angewiesen sind. Hierfür sind zwei Gründe verantwortlich: Zum einen werfen die einzelnen Mechanismen in ihrer reinen Form Probleme auf, die sie nicht selbst bearbeiten können. Zum anderen sind die Voraussetzungen, unter denen die idealen Mechanismen funktionieren, in der Realität nicht gegeben (1.2). Am Ende dieses Kapitels unterziehen wir die sicherlich erklärungsbedürftige soziale Ebene des Subjekts einer genaueren Betrachtung (1.3).

### 1.1 Die Mechanismen

Hier die Beschreibung der Mechanismen in ihrer idealtypischen Form:



#### Markt

Der idealtypische Mechanismus „Markt“ zeichnet sich dadurch aus, dass Jede mit Jeder in eine ökonomisierte bzw. tauschförmige Interaktion treten kann. Auf idealtypischen Märkten sind Handlungsrechte also gleich verteilt. Ökonomisches Handeln beruht auf der Erwartung bzw. Intention, sich dadurch besser zu stellen – ansonsten würde es unterlassen. Dies ist die Idee, die der Behauptung von der Selbstregulierung des Marktes zugrunde liegt. Dabei sind Märkte durch das „Konkurrieren um Tauschchancen“ (Weber) gekennzeichnet: Es findet Wettbewerb statt. Der Preis bildet die Orientierungsmarke für die Marktteilnehmer. Idealerweise ist ökonomischer bzw. Markttausch anonym, es herrscht vollständige Information, und es fallen keine Transaktionskosten an.

Der Marktmechanismus aber hat (wie alle vier Mechanismen) auch Defizite. Sie liegen darin, dass eine soziale Ordnung, die auf Marktförmigkeit gründet, immer nur eine so flüchtige wie kurzfristige soziale Ordnung sein kann. Auf Märkten werden keine öffentlichen Güter erstellt – und damit weder eine auf Normen begründete solidarische Ordnung noch eine soziale Ordnung, die langfristig und nachhaltig geplant werden kann. Und auch wenn der ideale Markt Innovationen belohnt: Kreativität muss von woanders her bezogen werden, denn der Markt kann sie nicht produzieren.



#### Herrschaft

Der Mechanismus „Herrschaft“ (oder „Hierarchie“) funktioniert anders: Hier geht es (in der Regel) um die Aufrechterhaltung eines formalen Systems zur Durchsetzung von Entscheidungen, das auf Legitimität gründet und sich (u.a.) in formalen Organisationen manifestiert – über Positionsverteilungen und festgelegte Verfahren. Handlungsrechte werden hier nicht ökonomisch getauscht, sondern übertragen (bzw. in Zwangsherrschaften okkupiert). Herrschaft ist – im Gegensatz zum Markt – auf Stabilität angelegt. Insofern ermöglicht sie kollektive Bindung auch gegen temporäre Widerstände bzw. individuelle Interessen und macht so langfristige Planung möglich. Während man aus Marktbezie-

hungen idealiter abwandern kann, geht dies in Herrschaftsbeziehungen nicht ohne weiteres. Man kann Herrschaft allerdings entziehen – das aber setzt besondere Anstrengungen von Seiten der Beherrschten voraus. Im Gegensatz zum Markt sind die Interaktionschancen (oder die Handlungsrechte) hier also ungleich verteilt.

Die Defizite von Herrschaft bestehen darin, dass Herrschaft der Legitimität und der Folgebereitschaft bedarf – beides muss immer wieder hergestellt und durchgesetzt werden, da Legitimität entzogen und Folgebereitschaft verweigert werden kann. Mit Herrschaft alleine ist das nicht zu realisieren. Gleichzeitig tendiert Herrschaft zur Schwerfälligkeit: Es fallen Kontrollkosten an sowie Kosten, die durch langfristige Planung und Ausrichtung entstehen (Investitionen, Vorleistungen, Risiken etc.). Auf veränderte Rahmenbedingungen kann so nicht flexibel reagiert werden. Und auch hier werden Kreativität und Innovation nicht produziert. Im Gegensatz zum Markt, der im Idealfall Innovationen wenigstens belohnt, unterdrückt der soziale Mechanismus Herrschaft sie, sofern sie das eigene (Herrschafts-)System betreffen. Andererseits ermöglicht Herrschaft langfristigen Ressourceneinsatz auch für Projekte, für die (noch) keine marktvermittelte Nachfrage besteht.



### **Solidarität**

Solidarische Handlungen bestehen in einem freiwilligen Transfer von Handlungsrechten oder Gütern auf eine andere Person oder eine Gruppe – dabei wird auf direkte Entschädigung oder Kompensation verzichtet. Das ist möglich, weil man sich vertraut und/oder auf entsprechende kollektive Normen, Werte und Ziele verständigt hat und sich diesen verpflichtet fühlt. „Gemeinschaft“ ist der Ort für Solidarität, denn in überschaubaren Gruppen mit antizipierter Dauer sieht man, dass sich Solidaritätsnormen bewähren; dass dort quasi-öffentliche Güter produziert werden, befördert Solidarität. Solidarität ist daher ein Nahbereichsphänomen.

Auch dieser gemeinhin mit Sympathie bedachte Mechanismus hat Defizite. Es ist schwierig, Solidarität als gruppenübergreifendes, gesellschaftliches oder gar globales Phänomen zu etablieren: Für eine solche universalistische bzw. entgrenzte Solidarität lässt sich nicht sicherstellen, dass solidarisches Handeln langfristig erfolgreich ist. Im Gegenzug laufen Gemeinschaften Gefahr, sich nach außen abzuschließen und einen Überschuss an Selbstbezüglichkeit zu produzieren. Innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft gibt es keinen Platz für abweichende individuelle Interessen, was Innovation und Kreativität einschränkt und das Weltbild weiter verengt. Hinzu kommt, dass eine solidarische Gruppe zwar in sich solidarisch sein kann, aber dadurch Nachteile für Außenstehende produziert – eine ‚negative‘ Folge von Solidarität, die in unserem Bild durch den Punkt außerhalb des Kreises symbolisiert wird.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Zintl 1993, der die Auswirkungen verschiedener Arten von Gruppenbildungen diskutiert. Dort wird die Mafia als ein Paradebeispiel für eine sogenannte Vorfahrtsclique angeführt, die die Chancen anderer nicht nur beschneidet, sondern systematisch vernichtet.



## Subjektivität

Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Mechanismen wird Subjektivität in der soziologischen Diskussion bislang selten als ein sozialer Mechanismus beschrieben – und wo dies doch so ist (etwa in der subjektorientierten Soziologie), wird er bisher nicht systematisch mit Markt, Herrschaft und Gemeinschaft verknüpft. Genau das wird nun hier unternommen. Das Modell weist (was auf den ersten Blick überraschen mag) Subjektivität als *sozialen* Mechanismus aus, weil die subjektiven Eigenschaften und Bedürfnisse von Akteuren – neben Markt, Herrschaft und Solidarität – historisch zunehmend zu einem wichtigen Abstimmungsmechanismus in sozialen Zusammenhängen werden: Es wird (und gerade aktuell immer ausgeprägter, direkter, expliziter und in einer erweiterten Form) auf die Leistungen und das Potential von Personen zurückgegriffen, wenn es um die Herstellung sozialer Ordnung geht. Gleichzeitig wird diese Herstellungsleistung von den betroffenen Personen immer mehr selbst erbracht. Subjektivität ist dabei nicht unabhängig von den Subjekten zu beschreiben, wie es bei den anderen Mechanismen der Fall ist: Sie beruht zum einen auf dem widerständigen, lebendigen und praktischen Potential des Subjekts, zu dem es auch gehört, Fehler machen zu können oder Abweichungen von Regeln zu betreiben. Zum anderen beruht sie auf der Fähigkeit des Subjekts, sich eigensinnig, aber auch reflexiv gegenüber sich selbst zu verhalten.<sup>10</sup> Es sind diese produktiven Eigenschaften des Subjekts, die Flexibilität und Kreativität in sozialen Zusammenhängen möglich machen – Fähigkeiten, die man vor allem im Umgang mit widersprüchlichen und unvollständigen Informationen und Unsicherheit braucht,<sup>11</sup> was diesen Mechanismus aktuell immer wichtiger werden lässt. Im Falle der Subjektivität fallen Mechanismus und Ressource zusammen. Wie wir unten zeigen werden, ist das bei den anderen Mechanismen nicht der Fall. Markt, Herrschaft und Solidarität sind für ihr Funktionieren auf Subjektivität angewiesen und müssen sie ‚importieren‘.<sup>12</sup>

Doch auch der Mechanismus der Subjektivität hat Defizite. Hier ist es vor allem das Zurück-geworfen-Sein auf sich selbst und die – im Gegensatz zu den anderen Mechanismen – chaotische Produktivität, die das Bedürfnis nach der Etablierung zumindest halbwegs zuverlässiger Verhaltenserwartungen weckt. Hierfür bearbeitet sich, wie unter 1.3. gezeigt wird, das Subjekt selbst – unter Zuhilfenahme der anderen drei Mechanismen.

## 1.2 Das Zusammenspiel der Mechanismen

Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität sind für ihr Funktionieren wechselseitig aufeinander angewiesen. Das lässt sich bereits aus ihren idealtypischen Beschreibungen ableiten. So kann ökonomisches Handeln nur stattfinden, wenn Eigentumsrechte respektiert werden. Hierfür können Märkte aber nicht selbst sorgen, denn Sicherheit ist ein öffentliches Gut, das auf Märkten nicht hergestellt werden kann. Dann wird auf Herrschaft zurückgegriffen, um mit Zwang oder Kontrolle die Respek-

<sup>10</sup> Siehe hierzu z.B. Kleemann/Voß 2010 und insbesondere Huchler/Voß/Wehrich 2007: 94ff.

<sup>11</sup> Siehe zu dieser Diskussion Böhle/Wehrich 2010.

<sup>12</sup> Es wäre zu prüfen, ob man hierfür die systemtheoretische Kategorie der „Interpenetration“ heranziehen kann (vgl. z.B. Luhmann 1984: 286ff).

tierung der Eigentumsrechte sicherzustellen. In der empirischen Wirklichkeit braucht der Markt die anderen Mechanismen erst recht: Auf realen Märkten gibt es weder nur vollständige Verträge noch vollständige Information.<sup>13</sup> Dieses Problem lässt sich u.a. durch den Solidaritätsmechanismus entschärfen: Dann kann man sich wechselseitig vertrauen, was auch riskante Transaktionen möglich macht.

Der Mechanismus Herrschaft unterliegt einem ähnlichen Problem. Ohne Rückgriff auf Solidarität ist Herrschaft höchst instabil. So kann es ein Akteur vernünftig finden, Handlungsrechte an einen Herrscher abzugeben, indem er sich einverstanden erklärt, dass eine bestimmte Steuer erhoben wird, damit eine akzeptable Infrastruktur bereitgestellt werden kann; die Steuern, die er letztendlich selbst zu zahlen hat, sollten aber bitte so niedrig wie möglich ausfallen. Deshalb funktioniert reale Herrschaft nur durch die intensive Vermengung von direkter Koordination und Kontrolle mit kollektiven Normen und Werten, die in einem Gerechtigkeitsdiskurs verhandelt werden.

Der Mechanismus Solidarität ist seinerseits auf Kontrolle angewiesen. Solidarisches Handeln lässt sich leicht realisieren, wenn eine Partnerschaft von Dauer oder eine Gemeinschaft überschaubar ist, so dass alle Beteiligten davon profitieren und sich zudem wechselseitig beobachten können. Für unüberschaubare und instabile Solidargemeinschaften empfiehlt sich die Einschaltung der anderen Mechanismen. Hier versprechen herrschaftliche Kontroll- und Sanktionsmechanismen besseren Erfolg. Wenn es um die Institutionalisierung einer universellen moralischen Ordnung gehen soll, greift auch Herrschaft zu kurz. Ein interessantes Argument für eine Integration des Marktmechanismus für dieses Problem findet sich bei Michael Baurmann (1996), der die Etablierung eines „Markts der Tugend“ beschreibt. Dort lohnt es sich, sich selbst zu binden und einen moralischen Charakter auszubilden, da man so auch für Fremde als Kooperationspartner in Frage kommt.

Zusammengefasst: Dass die sozialen Mechanismen aufeinander angewiesen sind, ist zum einen in der „logical incompleteness“ (Lichbach 1996: 25f) ihrer idealtypischen Konstruktion angelegt; zum anderen geht die Idealtypik von Voraussetzungen aus, die in der Empirie nicht gegeben sind (wie etwa die Annahme, auf Märkten herrsche vollständige Information).

Diese wechselseitige Angewiesenheit hat zum Ergebnis, dass die sozialen Mechanismen Markt, Herrschaft und Solidarität im ‚richtigen Leben‘ immer als Mischformen auftauchen. Um funktionieren zu können, herrscht – wie das Helmut Wiesenthal (2005) formuliert – eine spezifische „Arbeitsteilung“ unter ihnen: Sie werden miteinander kombiniert, aufeinander angewendet und zur wechselseitigen Kontrolle eingesetzt. Wiesenthal veranschaulicht diese Arbeitsteilung mit einem Modell, das in der Art eines Schiebereglers funktioniert (vgl. Wiesenthal 2005).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> So basiert jede Dienstleistung auf einem unvollständigen Vertrag (vgl. Wehrich/Dunkel 2003). Auch die Diskussion um „Transformationskosten“ verweist auf die Abhängigkeit des Marktmechanismus von anderen Ressourcen.

<sup>14</sup> Er sieht ein Modell „dreier ‚Schieberegler‘ ... , das den Stellgliedern älterer (analoger) Audiogeräte nachgebildet ist“, vor (Wiesenthal 2005: 254) und mit dem sich aufzeigen lässt, dass die einzelnen Mechanismen in realen Situationen unterschiedlich stark ‚aufgedreht‘ sind.

Die Dynamik, die durch eine solche Mischung ausgelöst werden kann, wird in Kapitel 2 aufgezeigt. Dort wird es um die betriebliche Steuerung von Arbeit durch das Zusammenspiel von Vermarktlichung, Verbetrieblichung, Vergemeinschaftung und Subjektivierung gehen. Dabei zeigt sich aber auch, dass der Zugriff via Subjektivität an Grenzen stößt: Wenn die subjektiven Bedürfnisse, Eigenschaften und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Betriebsziele instrumentalisiert werden, besteht die Gefahr, sie zu vernutzen. Diese letzte Beobachtung lässt sich verallgemeinern: Man muss damit rechnen, dass sich die einzelnen Mechanismen in ihrem Zusammenspiel wechselseitig untergraben und letztendlich außer Kraft setzen können. So kann z.B. ein Zuviel an Kontrolle und Anreizen Solidaritätsbeziehungen ruinieren, so dass man sich schließlich in einer anderen sozialen Veranstaltung befindet.

### 1.3 Subjektivität und Subjekt

Dass zur Kompensation der oben zusammengestellten Unvollkommenheiten der einzelnen Mechanismen nicht nur Markt, Herrschaft und Solidarität miteinander verwoben werden, sondern auch auf den sozialen Mechanismus Subjektivität zurückgegriffen wird, ist eine zentrale Botschaft der Heuristik. *Alle* Mechanismen sind für ihr Funktionieren auf Subjektivität angewiesen. Behauptet wird, dass Subjektivität – aktuell zunehmend – herangezogen wird, um die Defizite der anderen Mechanismen auszugleichen. Vor allem sorgt sie dafür, dass der Regulierungsmix in der Praxis wenigstens ein Stück weit funktioniert. Wenn es in Märkten etwa um Güter geht, deren Qualität sich nicht vorab begutachten lässt, dann ist Vertrauen der Tauschpartner ein wichtiges Medium. Vertrauen aber gründet auf der Möglichkeit zur Selbstverpflichtung, über die nur Subjekte verfügen – und in der subjektiven Fähigkeit, das auch zu erkennen. Und nicht zuletzt ist es die kreative (etwa von etablierten Praxen abweichende) Produktivität der Subjekte, die Innovationen möglich macht.<sup>15</sup> Diese braucht der Markt, um funktionieren zu können. In Herrschaftsbeziehungen werden Kontrollrechte ganz bestimmten Personen übertragen – Subjektivität wird hier zur Ressource, die potentielle Herrscher brauchen; dies gilt gleichermaßen für die Organisation eines Herrschaftsentzugs auf der anderen Seite. In Solidaritätsbeziehungen schließlich ist die Subjektivität der Beteiligten so etwas wie eine Betriebsbedingung, denn Solidarität ruht unmittelbar auf der Fähigkeit subjektiver Selbstverpflichtung auf.

Betrachtet man das Verhältnis, in dem Markt, Herrschaft und Solidarität zum Subjektivitätsmechanismus stehen, so lässt sich eine bestimmte Tendenz feststellen, die die folgende Abbildung veranschaulicht:

---

<sup>15</sup> Markant ist dies etwa bei der Fähigkeit zur „produktiven Zerstörung“ im Unternehmerkonzept von Schumpeter (z.B. 1928).

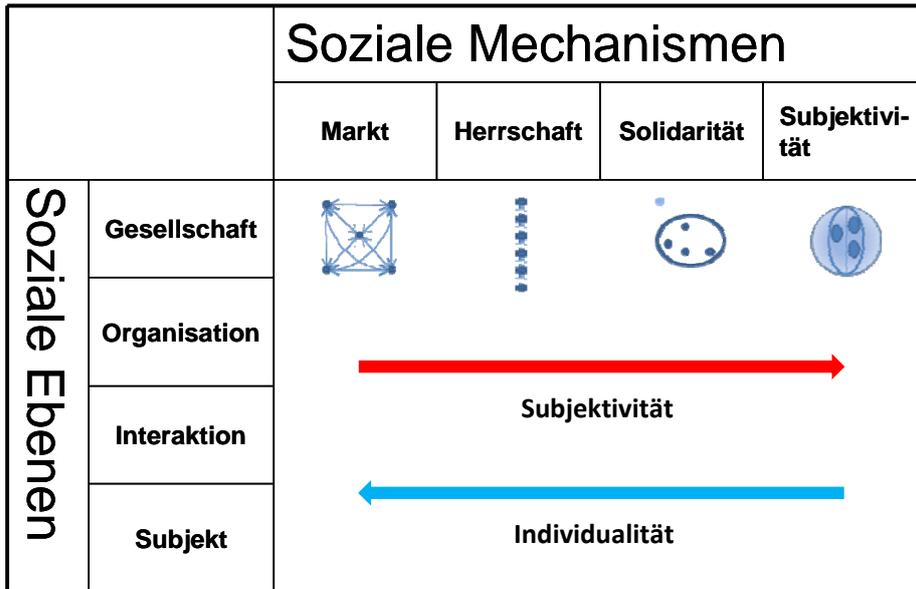


Abb. 2: Subjektivität und Individualität im Regulierungsmix

Man sieht: Der Subjektivitätsmechanismus wird von Markt über Herrschaft hin zur Solidarität immer wichtiger. Die drei Mechanismen greifen in dieser Reihenfolge mit zunehmender Intensität auf Subjektivität zurück. Für die Individualität zeichnet sich ein gegenläufiger Prozess ab: Von der Subjektivität über die Solidarität und die Herrschaft hin zum Markt steigt die Chance, die jeweils entsprechend regulierten Settings zu verlassen. Individualität (im Sinne einer Freisetzung der Akteure aus sozialen Bindungen) nimmt in umgekehrter Richtung zu. So ist in marktgeregelten Settings die Individualisierung am weitesten fortgeschritten, während der Subjektivitätsmechanismus dem Akteur die engsten Grenzen setzt – denn sich selbst entkommt man gar nicht.

Obschon hier ein soziales Mechanismen- und Mehrebenenmodell vorgestellt und als ein theoretischer Bezugsrahmen empfohlen wird, wurden bislang vor allem die Mechanismen besprochen, während die sozialen Ebenen nicht gesondert thematisiert wurden. Die soziale Ebene des Subjekts aber verdient an dieser Stelle eine genauere Betrachtung: zum einen, weil die Einführung einer solchen Ebene für die Soziologie etwas Neues ist; zum anderen, weil unsere Heuristik hier einen besonders spannenden Befund produziert.

Die Ebene des Subjekts wurde eingeführt, weil es letztendlich lebendige Subjekte<sup>16</sup> sind, auf die alle anderen sozialen Mechanismen zugreifen. Dabei ist es – auf der einen Seite – die zentrale Aufgabe des Subjekts, sein Handeln selbst zu regulieren: individuell und zum Teil auch selbstreferenziell, aber mit gezieltem Blick auf den sozialen Kontext. Die Ebene des Subjekts verweist aber auch darauf, dass – und dies ist die andere Seite – es vor allem die konkrete Person ist, die von Gesellschaft betroffen ist.

<sup>16</sup> Unser Modell geht davon aus, dass Menschen sich dadurch auszeichnen, dass sie ihre Interessen verfolgen, nach Orientierung in und Beherrschbarkeit der Umwelt streben, Empathie und Antipathie empfinden und sich reflexiv auf sich selbst beziehen.

Sieht man sich nun die einzelnen Prozesse auf der Ebene des Subjekts an (vgl. hierzu Abbildung 1), so erkennt man etwas Verblüffendes: Nicht nur die ‚klassischen‘ sozialen Mechanismen sind auf Subjektivität angewiesen – umgekehrt greift auch das Subjekt auf die Mechanismen Markt, Herrschaft, Solidarität und nicht zuletzt auf Subjektivität zurück, um sich selbst zu organisieren. Denn es hat auch Abstimmungsprobleme mit sich selbst.

Die Heuristik lässt das Subjekt nicht als eine Entität erscheinen, im Gegenteil. Das Subjekt muss sich selbst koordinieren und entscheiden, welche Modi es zu seiner inneren Organisation einsetzt. Auf diese Weise legt es auch fest, in welchen Modi es sich auf seine Umwelt bezieht. So ist diese Selbstfestlegung immer auch eine (quasi-) soziale Handlung. Dabei ist die Ebene des Subjekts auch deshalb eine (innerpersonale) soziale Ebene, weil sich das Selbst als ein Konglomerat mehrerer eigensinniger Bestandteile modellieren lässt, deren Zusammenspiel man sich so vorstellen kann wie das Zusammenspiel mehrerer Akteure.<sup>17</sup> Dann tritt das Problem der sozialen Ordnung auch im Subjekt auf.<sup>18</sup> Um dieses Problem zu bearbeiten, kann das Subjekt sich handlungsfähig machen, indem es mit sich selbst in eine ökonomische Interaktion tritt, also seinen Freiraum ökonomisiert („Selbstökonomisierung“), oder indem es sich selbst beherrscht („Selbstbeherrschung“). Es kann sich auch selbst verpflichten und in diesem Sinne mit sich selbst solidarisch sein („Selbstintegration“). Und nicht zuletzt kann das Subjekt auch den Mechanismus der Subjektivität auf sich selbst anwenden, und zwar so, dass es auf Steuerung verzichtet und sich erlaubt, Subjekt sein zu dürfen. Der Prozess, der daraus resultiert, wird hier in einem ersten begrifflichen Versuch „Selbstsein“ genannt (vgl. hierzu Huchler/Voß/Wehrich 2007: 119ff).<sup>19</sup>

Selbstverständlich gibt es auch hier Verwerfungen – wie auf allen anderen Ebenen herrscht auch im Subjekt keine stabile soziale Ordnung. Subjekte bleiben unberechenbar, auch für sich selbst. Das ist ihr Problem, aber auch ihre Stärke. Wie Betriebe damit umgehen, davon handelt das nächste Kapitel. Denn die Janusköpfigkeit der Subjektivität birgt sowohl Potentiale als auch Risiken für die betriebliche Steuerung.

## **2 Beitrag der Heuristik zur arbeits- und industriesoziologischen Theoriekonzeption – zwei Anwendungsfälle**

Die Heuristik einer empirischen Konkretisierung der vier idealtypischen Mechanismen (Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität) auf vier Sozialebenen (Makro, Meso, Mikro und Subjekt) lässt sich auf beliebige empirische Gegenstände anwenden. Sie verbindet unterschiedliche gesellschaftliche Zustände bzw. Entwicklungen mit verschiedenen betrieblichen/organisationalen/institutionellen Strukturen bzw. Wandlungsprozessen, mit konkreten Handlungssituationen bzw. Interaktionen und subjekteigenen inneren Zuständen und Auseinandersetzungen. Insofern stellt sie ein

<sup>17</sup> Vgl. für eine ähnliche Modellierung auch Coleman 1995: 353ff und Wiesenthal 1987: 446f.

<sup>18</sup> Siehe für die entsprechende Diskussion Wehrich 2008. Dort wird die These vertreten, dass rationale Akteure (bzw. deren Erfinder) neuerlich ihre innere Natur entdecken.

<sup>19</sup> Dass es nicht zuletzt auch eine „Selbstentfremdung“ und „Selbstaussbeutung“ gibt, die bekannterweise unter Bedingungen subjektiver Arbeit zunimmt, sei nur angedeutet.

dynamisches Mehrebenenkonzept dar, das ganz unterschiedliche empirische Sachverhalte nicht nur erfassen, sondern auch miteinander in Beziehung setzen kann und dabei immer auch Handlung und Struktur miteinander vermittelt.

Im Folgenden wird der empirische ‚Kontext‘ Erwerbsarbeit herangezogen; der Fokus liegt dabei auf den Wirkweisen und dem Zusammenspiel der sozialen Mechanismen auf der Meso-Ebene Betrieb (neben Volkswirtschaft = Makro, Arbeitskooperation = Mikro und Arbeitskraft = Subjekt). Hier konkretisieren sich die idealen Mechanismen in realen Situationen und Prozessen und bilden so soziale Wirklichkeiten ab. Sie wirken als soziale Strukturlogiken, eröffnen oder beschränken Handlungsmöglichkeiten, leiten Situationsdefinitionen an oder stellen Orientierungsformen dar, auf die sich soziales Handeln beziehen kann.

Kontext: Erwerbsarbeit		Soziale Mechanismen			
		Markt	Herrschaft	Solidarität	Subjektivität
Soziale Ebenen	Volkswirtschaft	Liberalisierung	Verstaatlichung	Zivilisierung	Individualisierung
	Betrieb	<i>Vermarktlichung</i>	<i>Verbetrieblichung</i>	<i>Vergemeinschaftlichung</i>	<i>Subjektivierung</i>
	Arbeitskooperation	Ökonomisierung	Beherrschung	Solidarisierung	Perspektivenübernahme
	Arbeitskraft	Selbstökonomisierung	Selbstbeherrschung	Selbstintegration	Selbstsein

Abb. 3: Soziale Mechanismen im Betrieb

Die in den ‚Inhaltsfeldern‘ der Heuristik benannten empirischen Konkretisierungen sozialer Mechanismen werden hier mit Begriffen bezeichnet, die eine ‚Zunahme‘ (in Relevanz, Bedeutung usw.) des entsprechenden idealen Mechanismus in der sozialen Praxis beschreiben. So wird auf der Ebene des Betriebs „Vermarktlichung“ als die Zunahme von Anteilen einer an den idealen Mechanismus Markt angelehnten Strukturlogik mit den entsprechenden Handlungsanreizen bzw. -zwängen verstanden. Dasselbe gilt für die weiteren drei Mechanismen: „Verbetrieblichung“ beschreibt die zunehmende Relevanz des Mechanismus Herrschaft bzw. der formalen Hierarchie, „Vergemeinschaftlichung“ eine stärkere Bedeutung von an Solidarität bzw. an der Gemeinschaft orientierten Koordinationsmechanismen und „Subjektivierung“ die Verlagerung von Abstimmungs- bzw. Koordinationsproblematiken auf subjekteigene Kompetenzen bzw. Subjektivität.

Ein Gewinn der Heuristik ist, dass diese Prozesse nun nicht einfach nebeneinander gestellt werden, sondern in einen wechselseitigen Zusammenhang gebracht

werden. Die Dynamik findet dabei auf zwei Ebenen gleichzeitig statt: zum einen horizontal, also zwischen den Mechanismen auf einer Sozialebene, zum anderen vertikal, also zwischen den sozialen Ebenen. Im Folgenden soll zunächst nur das horizontale Wechselspiel in den Blick genommen werden.

In der jüngeren Arbeits- und Industriesoziologie wurden vor allem mit den Begriffen „Subjektivierung von Arbeit“<sup>20</sup> und „Vermarktlichung“<sup>21</sup> betriebliche Prozesse beschrieben, die sich als Verschiebung im Zusammenspiel der sozialen Mechanismen im betrieblichen Kontext begreifen lassen. Es hat sich gezeigt, dass sich durch die hier vorgeschlagene mechanismentheoretische Herangehensweise mehr über das Funktionieren von Vermarktlichung und Subjektivierung und über das Verhältnis dieser Begriffe zueinander aussagen lässt (siehe Huchler/Voß/Weihrich 2007). Die Stärke dieser theoretischen bzw. konzeptionellen Konkretisierung äußert sich vor allem auch in der Empirie, nämlich bei der Einschätzung von derartigen Veränderungsprozessen. In der Regel fallen Einschätzungsversuche mit Blick auf die Chancen und Risiken der genannten Prozesse recht unkonkret aus und verweisen auf Ambivalenzen und die Schwierigkeit, ambivalente Prozesse über den Einzelfall hinaus zu beurteilen (z.B. im Zusammenhang mit einer veränderten betrieblichen Arbeits- und Leistungs politik in Richtung Ergebnissteuerung). Vor allem bei der Analyse der Ursachen, Funktionsweisen und Auswirkungen von Ambivalenz kann die vorgestellte Heuristik ein Stück weiter zur Klärung beitragen. Im Grundprinzip geht sie davon aus, dass in der täglichen (Arbeits-)Praxis bzw. allgemein in konkreten Handlungssituationen die zunächst idealtypisch konzipierten sozialen Mechanismen Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität je situationsspezifisch miteinander vermittelt sind bzw. werden müssen. Veränderungen in diesen in der Regel recht stabilen und geordneten Konstellationen müssen ausgeglichen werden, um sozialen Wandel und soziale Ordnung – und damit letztlich soziales Handeln überhaupt – zu ermöglichen. Dieses fluide Gleichgewicht weist eine besondere Dynamik auf, da die Mechanismen nicht nur ‚arbeitsteilig‘ aufeinander angewiesen sind, sondern sich gleichzeitig auch konträr entgegenstehen bzw. zueinander widersprüchlich sind. Im Fall von Situationsveränderungen (z.B. durch betriebliche Reorganisations- bzw. Rationalisierungsmaßnahmen), wenn also das Gleichgewicht zwischen den Mechanismen verändert wird und zum Beispiel einem anderen als dem bislang üblichen dominierenden Mechanismus erhöhte Bedeutung zukommt, äußert sich verstärkt neuer Einbettungsbedarf, der mit einem erweiterten Aufwand und von daher mit neuen Aushandlungen über die Verteilung dieser neuen ‚Kosten‘ verbunden ist. Hierzu zwei Beispiele für eine solche Dynamik:

---

<sup>20</sup> Zur Subjektivierung von Arbeit siehe z.B. Arbeitsgruppe SubArO 2005; Kleemann/Matuschek/Voß 2003; Lohr 2003; Lohr/Nickel 2005; Moldaschl/Voß 2003; Opitz 2004; Schönberger/Springer 2003; Voß/Weiss 2005.

<sup>21</sup> Zum Begriff „Vermarktlichung“ und zum Markt als Steuerungsmechanismus siehe u.a. Moldaschl 1998, Moldaschl/Sauer 2000; Sauer 2005.

## 2.1 „Vermarktlichung“ und Re-Integration

Mit dem Begriff „Vermarktlichung“ werden in der Arbeits- und Industriesoziologie betriebliche Reorganisationsmaßnahmen gefasst, deren Ziel es ist, das Transformationsproblem (also das Überführen von Arbeitskraftpotential in konkrete Arbeitsleistung) im Sinne des Unternehmens durch eine verstärkte Marktsteuerung auf eine Art zu lösen, die „Transformationskosten“<sup>22</sup> einspart und zur Leistungssteigerung anhält. Dies geschieht auf zwei Ebenen: Zum einen wird der ‚echte‘ Markt (also die ökonomische Umwelt des Betriebes) stärker und direkter in die einzelnen Arbeitsprozesse hineingeholt (z.B. durch Kennzahlen etc.). Zum anderen wird an einzelnen Stellen im Betrieb ein ‚simulierter‘ oder Quasi-Markt installiert (z.B. in Form von Profit-Centern, internen ‚Kundenbeziehungen‘ etc.).<sup>23</sup> Die Krux dabei ist, dass beide Formen von Vermarktlichung nicht unabhängig von den anderen sozialen Mechanismen wirken – vor allem nicht von dem in Betrieben bzw. Organisationen immer dominanten Mechanismus Herrschaft. Diese Abhängigkeit wird jedoch bei der betrieblichen Steuerung bzw. vom Management systematisch ignoriert bzw. sogar verneint. Allerdings funktioniert der ‚echte‘ Markt keinesfalls nur nach Marktprinzipien, sondern repräsentiert einen Ausschnitt der Umwelt des Unternehmens, der sich ebenfalls als spezifische Mischung aller Sozialmechanismen begreifen lässt. Zudem sind die Schnittstellen und die Interaktion zwischen der Umwelt und dem jeweiligen innerbetrieblichen Arbeitshandeln hochgradig betrieblich reguliert – also herrschaftlich kontrolliert. Ebenso verhält es sich mit dem ‚simulierten‘ Markt innerhalb des Betriebes. Auch hier sind die ‚Spielregeln‘, nach welchen dieser funktioniert, extrem betrieblich, also machtförmig gerahmt. Der Mechanismus Herrschaft bleibt also in den wesentlichen Punkten (z.B. was die Ziele und die betrieblichen Mittel angeht) dominant bestehen, vor allem durch Maßnahmen der ‚indirekten‘ Steuerung (z.B. Zielvorgaben, Kennzahlen etc.).

Das Integrationsproblem, das mit der Einführung marktförmigen Handelns in Organisationen einhergeht, also das Problem der Wiedereinbindung des nun an individuellen Kosten-Nutzen-Kalkülen orientierten Handelns in den betrieblichen Zusammenhang und dessen Wiederausrichtung auf die betrieblichen Ziele (unter anderem der ‚Shareholder‘), wird weiterhin in großen Teilen herrschaftlich gelöst – nur eben etwas weniger offensichtlich.

Durch dieses (immer weniger betrieblich vermittelte) Nebeneinander von marktförmiger Arbeitssteuerung und indirekter herrschaftlicher Kontextsteuerung konkretisieren sich in den entsprechenden Arbeitsprozessen typische unternehmerische Widersprüche, die bislang stärker durch herrschaftliche Organisation (formale Hierarchie, Management, Stellenbeschreibungen etc.) aufgefangen werden mussten – zum Beispiel der Widerspruch zwischen Kundenanforderungen bzw. Produktqualität und Kosteneffizienz. Diese Widersprüche müssen nun vielfach zu einem größeren Teil von den Arbeitenden selbst bearbeitet werden. Dabei bieten die rahmenden Zielvorgaben und Kennziffern nur wenig Orientierungshilfe für das tägliche, nun stärker

---

<sup>22</sup> Zum Transformationsproblem als betriebliches Steuerungsproblem siehe Huchler/Wehrich/Voß 2007.

<sup>23</sup> Vgl. Moldaschi/Sauer 2000, auch Menz 2005.

selbstorganisierte Arbeitshandeln. Das Verlagern des Vermittlungsaufwands zwischen äußeren und inneren praktischen Handlungszwängen und betrieblich vorgegebenen strategischen Zielen und Kennziffern auf die einzelnen Subjekte wird gemeinhin als „Subjektivierung“ bezeichnet. Mechanismentheoretisch ausgedrückt heißt dies, dass durch den Rückzug (direkter) herrschaftlicher Steuerungsmaßnahmen und das Verlegen auf marktförmige Steuerungskonzepte Widersprüche<sup>24</sup> und Integrationsprobleme (also verstärkte Steuerungsbedarfe) entstehen, welche nun durch den Mechanismus Subjektivität (also durch den selbstregulativen Zugriff der Subjekte auf ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten) bearbeitet werden müssen.

Eine weitere gängige Form des Aufgreifens neu entstandenen Steuerungsbedarfs ist das Verlegen auf die Betriebs- und Arbeitskultur – also auf die soziale Fähigkeit der Subjekte, sich und andere in einem gemeinschaftlichen Zusammenhang zu begreifen und über gemeinsam geteilte Normen und Werte zu organisieren (von Loyalität und Identifikation bis hin zum Gruppendruck). Eine solche Verlagerung in das Feld der Kultur bzw. auf die Ebene der informellen sozialen Aushandlungs- und Einbettungsprozesse wird hier mit dem Begriff „Vergemeinschaftlichung“ beschrieben, also als Zugriff auf den Mechanismus Solidarität.

Werden Aspekte der Arbeitsorganisation jedoch wieder formalisiert und damit zurück in die Kontrolle und Verantwortung des Betriebes bzw. des Managements transferiert, kann dies als Stärkung des Mechanismus Herrschaft, also als „Verbetrieblichung“ bezeichnet werden.

Wie für die vier idealtypischen sozialen Mechanismen allgemein aufgezeigt wurde, stehen auch ihre konkreten empirischen Ausformungen auf der betrieblichen Ebene in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Defizite des einen Mechanismus müssen durch die anderen ausgeglichen werden – zum Beispiel in der betrieblichen Leistungssteuerung.

Insgesamt ist es mit der Heuristik sozialer Mechanismen möglich, die aktuell treibenden arbeits- und industriesoziologischen Konzepte der „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ in einen systematischen Zusammenhang zu stellen und sich auf diese Weise der diagnostizierten Ambivalenz analytischer zu nähern.

## 2.2 Entgrenzung und Begrenzung

In der aktuellen Arbeits- und Industriesoziologie nimmt das Konzept der Entgrenzung von Arbeit<sup>25</sup> einen zentralen Stellenwert ein. Mit diesem Konzept werden verschiedenste Auflösungsprozesse von bislang etablierten strukturellen Bindungen und sozialen Gewissheiten gefasst („Entgrenzung“), die mit einem erhöhten Bedarf an und neuen Formen der Wiedereinbindung einhergehen („Begrenzung“) (vgl. Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Damit bewegt sich das Konzept sehr eng an dem, was Giddens mit „Strukturierung“ bezeichnet, also die Auflösung bestehender Strukturen und die damit einhergehende Neueinbindung sozialen Handelns („disembedding“ und „re-embedding“) (vgl. Giddens 1988 und 2001).

<sup>24</sup> Zum Beispiel durch die gleichzeitige Zunahme und zunehmende Gleichzeitigkeit von Markt und Herrschaft.

<sup>25</sup> Vgl. u.a. Döhl/Kratzer/Sauer 2000, Döhl et al. 2001, Gottschall/Voß 2003, Kratzer 2003, Minssen 1999, Voß 1998.

Mit dem Konzept der sozialen Mechanismen kann Entgrenzung nun als Bedeutungsabnahme eines sozialen Mechanismus und Begrenzung entsprechend als Bedeutungszunahme eines anderen sozialen Mechanismus verstanden werden (vgl. Huchler 2011), da den Mechanismen ja die Funktion zugeschrieben wird, Orientierung zu bieten, Handlungssituationen zu strukturieren etc. Mit Blick auf diese konzeptionelle Verallgemeinerung kann also von einem ‚erweiterten‘ Entgrenzungsbegriff gesprochen werden, der sich von dem empirischen dadurch unterscheidet, dass er unabhängig davon konzipiert ist, welcher Mechanismus in seiner strukturierenden Bedeutung ab- und welcher zunimmt. Aktuell wird in der Regel dann von Entgrenzung (von Arbeit) gesprochen, wenn der Mechanismus Herrschaft zur Strukturierung sozialer Bedingungen an Bedeutung verliert und verstärkt die anderen drei Mechanismen installiert werden (allen voran Markt/Vermarktlichung) bzw. einspringen müssen (Solidarität/ Vergemeinschaftung und Subjektivität/Subjektivierung).

Demgegenüber lässt sich Entgrenzung in einer erweiterten Form folgendermaßen definieren:

1. als zunehmendes Nebeneinander (*Angleichung der Bedeutung*) verschiedener (konkurrierender) sozialer Mechanismen,
2. als *schnellerer Wechsel* dominierender sozialer Mechanismen und damit als häufigerer Wechsel von Handlungs- bzw. Koordinationslogiken und immer zugleich auch von Handlungskontexten bzw. sozialen Ebenen und
3. als gezielterer, reflexiverer *Zugriff* auf die sozialen Mechanismen durch die Gestaltung von Strukturen und durch die Handelnden selbst.

Der zweite Punkt, also die Überlegung, dass mit einem Wechsel des dominierenden sozialen Mechanismus gleichzeitig die soziale Ebene gewechselt wird, auf der einzelne Handlungsproblematiken bearbeitet werden, verweist auf den dynamischen Charakter der Heuristik: Zum einen spielen die Mechanismen in konkreten Situationen zusammen (horizontal) und zum anderen kann dieses Zusammenspiel einen Wechsel der Sozialebene (vertikal) erzeugen.

Das vorgestellte Mechanismenkonzept geht davon aus, dass sich (zumindest historisch) auf jeder sozialen Ebene ein dominanter sozialer Mechanismus ausfindig machen lässt: auf der gesellschaftlichen Ebene der Markt, auf der organisationalen die Herrschaft/Hierarchie, auf der Interaktionsebene die Solidarität/Gemeinschaft und auf der Subjektebene die Subjektivität. Rückt nun auf einer Handlungsebene ein anderer als der traditionale Mechanismus in den Vordergrund (z.B. durch die Veränderung des Handlungskontextes), wird die entsprechende Thematik, an der sich dies festmacht (z.B. ein konkretes Koordinationsproblem), auf die jeweilige Ebene des neu erstarkten Mechanismus verlagert. Zieht sich zum Beispiel der Betrieb aus der formalen Steuerung der Arbeitskooperation zurück, werden viele Aspekte der Arbeit aus dem Wirkungsbereich formaler Regeln auf der Organisationsebene entbettet und in konkrete teils informelle Aushandlungssituationen zwischen den einzelnen Mitarbeitern – also auf die Ebene der Interaktion – verlagert und dort letztlich nach ande-

ren Prinzipien organisiert (gemeinschaftlich: Normen, Werte, Kultur, sozialer Druck, Machtspiele etc.).

Dies verweist auf einen weiteren Nutzen der Heuristik. Mit ihr ist es nicht nur möglich, die aktuell treibenden arbeits- und industriesoziologischen Konzepte („Vermarktlichung“, „Subjektivierung“, „Entgrenzung“ etc.) in einen systematischen Zusammenhang zu stellen, sondern diese bisher vor allem auf der betrieblichen Ebene verhafteten Konzepte in gesellschaftliche Wandlungsprozesse einzubetten und ihre Reproduktion auf der Mikroebene sozialen Handelns zu erfassen. Die Heuristik verbindet (horizontale) Wandlungsprozesse auf einer Sozialebene automatisch mit (vertikalen) Wechselverhältnissen über alle Ebenen sozialen Handelns hinweg.

### **2.3 Weitere Anknüpfungspunkte für die Arbeits- und Industriesoziologie und die Soziologie**

Da die Heuristik ursprünglich im Zusammenhang mit einer Untersuchung zur Theorieentwicklung zur „Entgrenzung von Arbeit“ und hier speziell in Verbindung mit der Analyse von Ergebnissteuerung in Betrieben entstanden ist (vgl. Huchler/Voß/Wehrich 2007), hat es sich angeboten, an dieser Stelle ihre Relevanz für die arbeits- und industriesoziologische Forschung anhand der bislang erwähnten Konzepte beispielhaft aufzuzeigen. Geht man über die betriebliche Ebene hinaus, so lassen sich viele weitere Anknüpfungspunkte finden. Die Inhaltsfelder in der Heuristik auf der Ebene des Subjekts sind zum Beispiel den Dimensionen des „Arbeitskraftunternehmers“ sehr nahe (vgl. Voß/Pongratz 1998). Ohne dies hier näher diskutieren zu können, lässt sich festhalten, dass „Selbstökonomisierung“ eine Nähe zur Idee eines marktförmigen Umgang mit sich selbst aufweist, „Selbstrationalisierung“ auf einen betriebsförmigen bzw. herrschaftlichen Mechanismus und „Selbstkontrolle“ auf die subjektivierte Aktivierung von (mehr oder weniger) verinnerlichten Normen, Werten, Verhaltenserwartungen, Kompetenzen usw. verweist.

Sowohl auf der Ebene der Interaktion (im Umgang mit Anderen) als auch auf der Subjektebene (Umgang mit sich selbst) lassen sich nicht zuletzt die verschiedenen Grundmuster der Alltäglichen Lebensführung (u.a. Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ 1995; Voß 1991) verorten. So bestehen etwa enge Bezüge zwischen der „strategischen“ Lebensführung und dem Mechanismus Markt, zwischen der „traditionalen“ Lebensführung und dem Mechanismus Herrschaft und der „situativen“ Lebensführung und dem Mechanismus Subjektivität<sup>26</sup> (hierzu auch Wehrich/Voß 2004).

Darüber hinaus bieten sich weitere arbeits- und industriesoziologische Konzepte und Forschungslinien für eine mechanistentheoretische Analyse an: etwa die Konzepte der „Lebenskraft“ (Jürgens 2006), des „subjektivierenden Arbeitshandelns“ (Böhle 2010) und der „interaktiven Arbeit“ (Dunkel/Wehrich 2006, 2010, 2012) oder Untersuchungen und konzeptionelle Beiträge zu neuen Arbeitsformen (wie Projektarbeit, Zielvereinbarungen, Vertrauensarbeitszeit etc.), etwa bei Boltanski/Chiapello (2003) und auch deren Vorstellung eines Wandels von Arbeit und Betrieb zu einer „projektbasierten Polis“. Aber auch in manch anderen Anwendungsgebieten der So-

<sup>26</sup> Da ist es konsequent, den Mechanismus „Solidarität“ mit einer neuen Grundform Alltäglicher Lebensführung zu verknüpfen, einer „gemeinschaftlichen“ Lebensführung (vgl. Huchler 2011).

ziologie bieten sich spannende Anschlussmöglichkeiten, etwa zur Diskussion um einen „Aktivierenden Sozialstaat“ (Lessenich 2008), bei der es um die zunehmende Übertragung von Verantwortlichkeiten auf die Subjektebene geht. Und nicht zuletzt lassen sich vielfältige Bezüge auf gesellschaftstheoretischer Ebene bzw. zu allgemeinsoziologischen Konzeptionen finden, etwa zur Individualisierungsdebatte (v.a. Beck/Beck-Gernsheim 1994), zur Diskussion um eine „Subjektivierung“ nach Foucault (2005) bzw. zur „Gouvernementalität“ des flexiblen Kapitalismus (vgl. etwa Bröckling/Krasmann/Lemke 2000) oder zur Verschiebung von sozialen Herrschaftsmodi mit einer verstärkten Einbeziehung von Subjektivität im Konzept des „Empire“ bei Hardt/Negri (2000).

### 3 Ausblick

Durch die Integration verschiedener sozialer Mechanismen und mehrerer Sozialebenen kann die vorgestellte dynamische Heuristik einen hilfreichen Beitrag zur Arbeit an dem – immer wieder als eine zentrale theoretische Herausforderung der modernen Soziologie gesehene – Problem der *Verknüpfung von Handlung und Struktur* oder von Mikro- und Makromomenten des Sozialen leisten. Eine folgenreiche Besonderheit ist dabei, dass hier in ein Mehrebenenmodell der Soziologie etwas einbezogen wird, das in der Soziologie bislang nicht (zumindest nicht unmittelbar) als *Sozial-Ebene* erscheint, nämlich das „Subjekt“ – eine Ebene, der aber in fast allen aktuellen Sozialdiagnosen (so unterschiedlich sie sind) eine historische zunehmende Bedeutung zugeschrieben wird. Das weist auf einen möglicherweise tiefgreifenden Wandel der Logik von Vergesellschaftung hin, in dem Subjektivität eine systematisch erweiterte Sozialbedeutung erhält. Diese Überlegung kann hier nicht weiter vertieft werden, aber zumindest soll die Frage gestellt werden, ob es vor diesem Hintergrund nicht Sinn machen kann, den sich herausbildenden ‚flexiblen‘ oder ‚fluiden‘ Kapitalismus als einen „*Subjektivierten Kapitalismus*“ zu begreifen.

Erleichtert wird die offensive Integration verschiedener Mechanismen und unterschiedlicher Ebenen durch die bewusste theoretische Offenheit der vorgestellten Heuristik: Sie ist selbst keine eigenständige Theorie, sondern ein theoretisches Ordnungs- oder Suchraster, das auf viele Perspektiven fruchtbar anwendbar ist. Das haben die Autorin und die Autoren in ihren eigenen Erfahrungen immer wieder positiv registrieren können, hegen doch auch sie (vor dem Hintergrund gemeinsamer Interessen) durchaus Sympathien gegenüber unterschiedlichen Theorietraditionen. So kann das Modell spannende neue Sichtweisen und Diskussionen mit überraschenden Einsichten ermöglichen – aber man braucht keineswegs seine professionell gepflegten (und lieb gewonnenen) Sichtweisen einer eng verstandenen Interdisziplinarität zu opfern. Im Gegenteil: es wird sogar möglich, die spezifischen Blicke auf Gesellschaft zu schärfen, sie dabei aber mit anderen Perspektiven zu vergleichen, ins Gespräch miteinander zu kommen und daraus zu lernen. Der hohe Wert einer multiparadigmatischen Soziologie kann damit gestärkt werden – und theoretischen (wenn nicht gar ideologischen) Grabenkämpfen und Alleinvertretungsansprüchen (die auch der Arbeits- und Industriesoziologie bekannterweise nicht völlig fremd sind) kann zumindest ein wenig vorgebeugt werden.

## Literatur

- Arbeitsgruppe SubArO (Hg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Baurmann, Michael (1996): Der Markt der Tugend. Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft. Eine soziologische Untersuchung. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit als Handeln. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag, S. 151-177
- Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hg.) (2010): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Eve (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Coleman, James S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 3. München, Wien: Oldenbourg.
- Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2001): Auflösung des Unternehmens. Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 219-237.
- Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an die Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen, Jg. 53, S. 5-17.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2006): Interaktive Arbeit. Ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: Sigma, S. 67-82.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2010): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 177-200.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS (im Erscheinen).
- Evers, Adalbert; Olk, Thomas (1996): Wohlfahrtsstaatspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In: Evers, Adalbert; Olk, Thomas: Wohlfahrtsstaatspluralismus. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-60.
- Foucault, Michel (2005): Subjekt und Macht. In: Foucault, Michel: Analytik der Macht. Frankfurt a. M., S. 240-263.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Giddens, Anthony (2001): Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.) (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Hampp.
- Hardt, Michael; Negri, Antonio (2000): Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Hedström, Peter; Swedberg, Richard (1996): Social Mechanisms. *Acta Sociologica* 39, S. 281-308.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2005): Wirtschafts- und Organisationssoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim, München: Juventa.
- Huchler, Norbert; Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Subjektivierung von Arbeit, München/ Mering: Hampp.
- Huchler, Norbert (2011): Ergebnissteuerung von Arbeit: Begrenzende Entgrenzung? Entgrenzung im Konzept sozialer Mechanismen. In: Bolte, Michael; Bösl, Elsbeth (Hg.): Verflüssigung von Arbeit und Zeit. eBook des Promotionskollegs „Arbeit - Gender - Technik. Koordinaten postindustrieller Modernisierung“ der Hans-Böckler-Stiftung. Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, S. 27-51.
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2003): Subjektivierung von Arbeit - Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp, S. 57-114.
- Kleemann, Frank; Voß, G. Günter (2010): Arbeit und Subjekt. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 415-450.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Lessenich, Stephan (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript.
- Lichbach, Mark I. (1996): The Cooperator's Dilemma. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? *Berliner Journal für Soziologie*, H. 4, S. 511-529.
- Lohr, Karin; Nickel, Hildegard M. (Hg.) (2005): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Menz, Wolfgang (2005): Das Subjekt der Leistung und die Legitimität des Marktregimes. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma, S. 95-116.
- Minssen, Heiner (1999): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IfS/ INIFES/ ISF/ SOFI (Hg.): Jahrbuch

- sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: edition sigma, S. 197-250.
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205-224.
- Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp.
- Opitz, Sven (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg: Argument.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.
- Schmid, Michael (2005): „Ist die Soziologie eine erklärende Wissenschaft?“ In: Schimank, Uwe; Greshoff, Rainer (Hg.): Was erklärt die Soziologie? Soziologische Erklärung, Modellbildung, Simulation. Berlin: LIT, S 122-148.
- Schmid, Michael (2006): Die Logik mechanistischer Erklärungen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.) (2003): Subjektivierte Arbeit – Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Schumpeter, Josef A. (1928): Unternehmer. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaft. Jg. 8, S. 476ff.
- Voß, G. Günter (1991): Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft. Stuttgart: Enke.
- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Jg. 31, H. 3. Stuttgart: Kohlhammer, S. 473-487.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158.
- Voß, G. Günter; Weiss, Cornelia (2005): Subjektivierung von Arbeit - Subjektivierung von Arbeitskraft. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Corell, Lena/Janczyk, Stefanie (Hg.): In Arbeit: Zukunft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 139-155.
- Wehrich, Margit (2008): Subjektivierung und Sozialtheorie – Rationale Akteure entdecken ihre innere Natur. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Frankfurt/ New York: Campus (auf CD-ROM), S. 4831-4841.
- Wehrich, Margit (2007): Abstimmungsprobleme und Abstimmungsmechanismen im Theorievergleich. In: Huchler, Norbert; Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Subjektivierung von Arbeit, München/ Mering: Hampp, S. 60-80.

- Wehrich, Margit (2002): Die Rationalität von Gefühlen, Routinen und Moral. *Berliner Journal für Soziologie*, 12. Jg., Heft 2, 2002, S. 189-209.
- Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55. Jg., H. 4, S. 758-781.
- Wehrich, Margit; Voß, G. Günter (2004): Alltägliche Lebensführung und soziale Ordnung im Kriminalroman. In: Kron, Thomas; Schimank, Uwe (Hg.): *Die Gesellschaft der Literatur*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 313-340.
- Wex, Thomas (2004): *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wiesenthal, Helmut (2005): Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 223-264.
- Wiesenthal, Helmut (2003): Soziologie als Optionenheuristik? In: Allmendinger, Jutta (Hg.): *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002*. Opladen: Leske+Budrich, S. 94-109.
- Wiesenthal, Helmut (1987): Rational Choice. Ein Überblick über Grundlinien, Theoriefelder und neuere Themenakquisition eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas. *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 16, H. 6, S. 434-449.
- Wolf, Harald; Mayer-Ahuja, Nicole (2002): „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ - Perspektiven der Arbeitsforschung. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 30, 197-205.
- Zintl, Reinhard (1993): Clubs, Clans und Cliques. In: Ramb, Bernd-Thomas; Tietzel, Manfred (Hg.): *Ökonomische Verhaltenstheorie*, 4. Kapitel. München: Vahlen, S. 89-117.

## **Forschungsvorhaben**

TU Chemnitz

### **Forschungsprojekt: Reflexivität und Kreativität als Kompetenz. Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften**

#### **Beschreibung des Vorhabens**

##### **Ziele**

Das Forschungsvorhaben fasst Innovationskompetenz konzeptionell neu und strebt damit an, die bislang diffuse Diskussion über die Innovationsfähigkeit Älterer mit einem klaren, interdisziplinär fundierten Kompetenzmodell voranzubringen.

- (1) Ausgehend von einer Theorie der reflexiven Strukturation wird ein analytischer Ansatz entwickelt, der Reflexivität als personale Kompetenz erfasst und diese wiederum als Kern von Veränderungs- und Lernfähigkeit interpretiert.
- (2) Dieser analytische Ansatz wird in Form eines teilstandardisierten softwaregestützten Verfahrens operationalisiert, mit dem Anwender die Innovationskompetenz älterer MitarbeiterInnen erheben und die Wirkung von Entwicklungsmaßnahmen bewerten können.
- (3) Das dritte Ziel richtet sich darauf, institutionelle Bedingungen in Unternehmen (und anderen Organisationen) daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie die Nutzung, Erhaltung und Entfaltung von Reflexivität und Kreativität in Unternehmen fördern oder behindern. Ferner sollen die mentalen und ggf. ökonomischen Hemmnisse identifiziert werden, die einer Aufnahme, Verarbeitung und vor allem Umsetzung demografierelevanter Erkenntnisse in die bzw. in der Unternehmenspolitik entgegenstehen.
- (4) Diese institutionellen Bedingungen – Strukturen und Kulturen, Praktiken und Mentalitäten – sollen ihrerseits systematisch verglichen und zu ganzheitlichen Mustern demografiebezogener Unternehmenspolitik verdichtet werden. Dabei bilden wissensintensive Bereiche der Unternehmen (speziell FuE) einen empirischen Schwerpunkt.
- (5) Dies bildet einen weiteren Hintergrund für die gestalterischen Ziele des Vorhabens. Sie richten sich die auf die Einrichtung und Erprobung unterschiedlicher Formen altersgemischter Teams auf allen Stufen des Innovationsprozesses. Modellhaft soll der Entwurf eines ‚guten Entwicklungswegs für Entwickler‘ erarbeitet und bei den Praxispartnern umgesetzt werden – eine Konzeption horizontaler Fachlaufbahnen.

## Konkretere Forschungsfragen

- Welches ist der Wert des Wissens und der Kompetenz älterer und erfahrener Fachkräfte im Hinblick auf die Abwägung von Alternativen und Risiken in Entscheidungsprozessen über Neuerungen?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Innovationsregime, Unternehmenskultur und demografischer Handlungsfähigkeit – und inwieweit lassen sich diese typisieren?
- Wie entfalten sich in KMU die Dilemmata zwischen organisationskulturell/biografisch verfestigten Loyalitätsmustern einerseits und ‚angewandter Reflexivität‘ andererseits?
- Welche Rollen, Arbeitsaufgaben und Funktionen werden älteren Entwicklern in ‚jugendzentrierten‘, in ‚ausbalancierten‘ und in Betrieben mit älteren Belegschaften zugewiesen, und in welchen Phasen und Abschnitten des Innovationsprozesses sind eher junge, in welchen eher ältere ‚Innovierer‘ am Werk?
- Welches sind die bislang typischen Karrierewege für Entwickler, und wovon hängt es ab, ob man sie fortschreibt oder von ihnen abweicht?
- Wie interagieren jüngere und ältere Entwickler, welche Bilder konstruiert man wechselseitig voneinander? Wie wirkmächtig, d.h. handlungsleitend sind diese?
- Welchen Einfluss hat die in den Unternehmen gelebte und etablierte Arbeits- und Personalpolitik auf die Berufsverläufe und Arbeitsbiografien der älteren und jüngeren Entwickler?
- Welche Formen der Altersmischung existieren und wie funktionieren altersgemischte Teams?

## Methode

Das Projekt verfolgt die Umsetzung seiner Ziele in einer Kombination von klassischer empirischer Sozialforschung, die ihrerseits quantitative und qualitative Methoden (Breitenerhebung, Fallstudien) einsetzt sowie Methoden in der Tradition der Aktionsforschung.

So liefert eine quantitative Erhebung über die Verbreitung personalpolitischer Praktiken Rahmendaten zum Umgang mit qualifizierten Fachkräften jenseits der 40, speziell in wissensintensiven und innovationsrelevanten Bereichen von KMU.

Anhand qualitativer Fallstudien in 8-10 Unternehmen der fertigen Industrie sowie ausgewählter Unternehmen der Software- und BioTech-Branche und des Kreativsektors wird u.a. die Frage untersucht, wie reflexive Kompetenzen mit den Innovationsmilieus von Organisationen bzw. Organisationseinheiten interagieren, konfliktieren und koevolvieren und welche Zusammenhänge zwischen Innovationsregime, Unternehmenskultur und demografischer Handlungsfähigkeit bestehen. Insgesamt sollen ca. 100 qualitative Interviews mit unterschiedlichen Beschäftigten-/Funktionsgruppen über die unternehmenspolitischen Barrieren/Treiber demografiegerechter Reflexivitäts- und Innovationspraktiken durchgeführt werden.

**Durchführende Stellen:**

Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, TU Chemnitz, Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

Professur für Organisation, TU Dresden, Prof. Dr. Frank Schirmer

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken (iso), Dipl. Soz. Josef Reindl

**Projektleitung:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

**Projektteams:**

**TU Chemnitz:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl, Tobias Hallensleben, Matthias Wörlen, Julia Breßler

**TU Dresden:** Prof. Dr. Frank Schirmer, Silke Geithner, Michael Gühne

**Iso Saarbrücken:** Josef Reindl, Ingrid Matthäi

**Förderung:** Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

**Kontakt:** Email: [julia.bressler@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:julia.bressler@wirtschaft.tu-chemnitz.de), [tobias.hallensleben@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:tobias.hallensleben@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

**Web:** <http://www.reflexivitaet.de>

## **Forschungsvorhaben**

TU Dortmund

### **Forschungsprojekt: Neue Formen von Industriearbeit – Das Beispiel Siemens-Produktionssystem**

#### **Beschreibung des Vorhabens**

Der Hintergrund des Projektvorhabens ist der generelle Befund, dass seit einigen Jahren in der Industrie eine intensive Auseinandersetzung über die Verbreitung Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) stattfindet. Mit der Einführung von GPS sollen Prozesse systematisch und übergreifend zugleich standardisiert und flexibilisiert werden. Es wird davon ausgegangen, dass mit der Einführung dieses Konzepts betriebliche Reorganisationsprozesse einen neuen Schub erhalten, indem in den Unternehmen versucht wird, bisherige Einzelansätze der Rationalisierung in ein Gesamtkonzept zu überführen. In arbeits- und industriesoziologischer Perspektive ist es vermutlich nicht überzogen, von einem neuen Rationalisierungsparadigma zu sprechen. Bislang liegen zu den Veränderungstendenzen, ihren Voraussetzungen und Konsequenzen der GPS-Einführung nur wenige breit angelegte systematische sozialwissenschaftliche Studien vor.

Das Projektvorhaben richtet sich auf eine vertiefende qualitative Analyse der Voraussetzungen, Einführungsprozesse und Arbeitsfolgen Ganzheitlicher Produktionssysteme. Angenommen wird, dass sich die Arbeitssituation der Beschäftigten auf den unterschiedlichen Ebenen – von Produktionsarbeit bis hin zu Angestelltenarbeit – deutlich verändert. Es können widersprüchliche Konsequenzen vermutet werden: Einerseits sollen durch Standardisierung Tätigkeiten vereinfacht werden, andererseits wird mit dem Konzept auf eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter abgestellt. Begleitet wird diese Entwicklung möglicherweise von einem nachhaltigen Wandel der Führungskonzepte. Grundsätzlich soll sich daher der Fokus der Analyse am Beispiel des Siemens Produktionssystems (SPS) nicht nur auf die Produktion im engeren Sinn, sondern auch auf der Produktion vor- und nachgelagerte Prozesse des Engineerings, der Entwicklung und der Administration richten. Mit dem ‚Untersuchungsfall‘ Siemens-Produktionssystem (SPS) lässt sich systematisch der Prozess einer konzernweiten Einführung von GPS mit seinen vielfältigen betrieblichen Situationen und unterschiedlichen Prozessstrukturen in Hinblick auf unterschiedliche Rationalisierungsmuster vergleichend analysieren.

Empirische Basis des Projektes sollen vertiefende Fallstudienanalysen der Einführung des Konzepts des Siemens Produktionssystems in ausgewählten Produktionsstandorten der Siemens AG sein. Hierbei wird ein breit angelegter Fallstudienansatz verfolgt, auf dessen Basis eine intensive Analyse der Voraussetzungen und

Folgen der SPS-Einführung durchgeführt werden kann, wobei die Produktions- und Angestelltenbereiche und ihre Wechselwirkungen einbezogen werden.

Aufgrund seiner breit angelegten Fragestellung soll das Vorhaben im Kontext einer interdisziplinären Projektkooperation zwischen Industriesoziologie und Ingenieurwissenschaften durch die Lehrstühle Wirtschafts- und Industriesoziologie und Arbeits- und Produktionssysteme der TU Dortmund bearbeitet werden.

Insgesamt bezieht sich das vorliegende Vorhaben konzeptionell auf die laufende sozialwissenschaftliche Debatte um die Zukunft von Arbeit und will hierzu einen substantiellen und weiterführenden Beitrag liefern. Vor dem Hintergrund der Umsetzung des Produktionssystems im Siemens-Konzern sollen somit verallgemeinerbare Erkenntnisse zu den Einführungsprozessen, Arbeitsfolgen und arbeitspolitischen Konsequenzen der Einführung von GPS gewonnen werden. Auf dieser Basis strebt das Projekt einen empirisch fundierten Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Debatte über die Entwicklung von Industriearbeit in der Wissensgesellschaft an.

**Durchführende Stelle:** Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der TU Dortmund

**Projektleitung:** Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen

**Projektteam:** Dr. Jörg Abel, Dr. Peter Ittermann

**Kooperationspartner:** Prof. Dr.-Ing. Jochen Deuse, Marlies Steffen (Lehrstuhl Arbeits- und Produktionssysteme der TU Dortmund)

**Förderung:** Hans-Böckler-Stiftung (Laufzeit: 1. Juni 2012 bis 30. April 2014)

**Kontakt:** Dr. Jörg Abel, Email: joerg.abel@tu-dortmund.de; Peter Ittermann, Email: peter.ittermann@tu-dortmund.de

## **Promotionsvorhaben**

Tobias Hallensleben

### **Reflexivität in postmodernen Arbeitswelten. Von der (berufs-)biographischen Genese bis zur Institutionalisierung organisationaler Praxis**

Institutionelle Reflexivität als analytische Konzeption anzuwenden bedeutet zunächst, Managementkonzepte und Organisationsmethoden dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie „die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen. Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, lassen sich somit als reflexive Institutionen bzw. Institutionalisierte Reflexivität charakterisieren.“ (Moldaschl 2006: 18) Der dieser Konzeption zugrundeliegende theoretische Ansatz hebt insbesondere die Kategorien des (methodischen) Zweifels, des (diskursiven) Hinterfragens und der (kritischen) Distanzierung von pfadabhängigen Prozessen hervor. Er fragt nach Regeln der Regeländerung und Möglichkeiten, Konformismus als *conditio sine qua non* der Organisation zu brechen. So stehen im *ersten Schritt* dieses Dissertationsvorhabens Verfahren (z.B. die Anwendung von Kreativitätstechniken), Einrichtungen (z.B. Abteilungen wie Think Tanks) und Praktiken (z.B. solche im Umgang mit Fehlern) im Zentrum der Analyse – organisationale Regelsysteme also, in denen die Möglichkeit zur Selbstaufklärung und Selbstkritik sozusagen strukturgeleitet angelegt ist. Wenngleich die Einführung solcher Konzepte die Wahrscheinlichkeit zur Distanzierung gegenüber tradierten Annahmen, Leitbildern und Gewissheiten steigern mag, so sagt dies freilich noch nichts über deren konkrete Ausgestaltung und damit ebenso wenig über die Fähigkeit von Organisationen aus, sich zu verändern.

Daher lässt sich diesem regelorientierten Ansatz in einem *zweiten Schritt* eine subjektorientierte Perspektive gegenüberstellen, die den Reflexivitätsgrad handelnder Akteure anhand der Muster „subjektiven Sinns“ (Schütz 1974) zu beschreiben und zu analysieren versucht. Doch ist mit Reflexivität keine Neigung zum „Nachdenken“ gemeint, sondern eine komplexe geistige Haltung und Leistung, die somit auch als Kriterium für Innovationsfähigkeit dienen kann. Sie beinhaltet die Fähigkeit zur „Dezentrierung“ (Piaget 1983), die Bereitschaft zur Perspektivenübernahme (vgl. Mead 1934), Einsicht in die Standortgebundenheit und die Grenzen eigenen Wissens (vgl. Neuweg 1999; Lash 1996; Giddens 1993), einschließlich dessen sozialer, historischer, kultureller, epistemischer und ideologischer ‚Gewordenheit‘. Damit einher geht ein Bewusstsein darüber, dass das eigene Handeln nicht intendierte, teils paradoxe Nebenfolgen nach sich ziehen kann (vgl. Beck 1996), was eine gewisse Distanz gegenüber letztgültigen Gewissheiten impliziert und einem Bruch mit epistemischen Regimen ökonomisch-orthodoxer Prägung gleichkommt (vgl. Moldaschl 2010). Anhand des entwickelten Konzepts lassen sich sodann Grade der Reflexivität sowohl von Akteuren (samt inkorporierter Erfahrungen) als auch von Praktiken und organisa-

tionalen Kulturen rekonstruieren. Gleiches gilt für die empirische Ermittlung „deflexiver Handlungslogiken“ (Jain 2000), einschließlich der ursächlichen Schwierigkeiten, mit ambivalenten, ‚unsicheren‘, sich ständig wandelnden Zuständen hoher Komplexität umzugehen.

Der *dritte Schritt* bildet schließlich das ‚Herzstück‘ des skizzierten Dissertationsvorhabens. Hier stehen die Entwicklungsbedingungen eines reflexiven Denk- und Handlungsmodus im Zentrum der Analyse, d.h. es wird vor allem nach der biographischen Genese von Reflexivität gefragt. Zeichnen sich hierbei typische Entwicklungsmuster ab? Aus welchen vorgängigen Sozialisationsprozessen gehen diese ggf. hervor? Auf Basis narrativer Interviews mit Experten wissensintensiver Dienstleistungen wird Reflexivität vor dem Hintergrund unterschiedlicher lebensgeschichtlicher Verläufe (Arbeitserfahrungen, Übergänge, Krisen) sowohl in ihrer subjektiven Bedeutung als auch in ihrer strukturellen Eingebettetheit für die Fallanalyse geöffnet. Hierfür werden die im ersten Schritt durchgeführten Analysen zur Einführung reflexiver Praktiken mit biographischen Daten zur vorberuflichen und organisationalen Sozialisation der zentralen Akteure des betrieblichen Wandels kombiniert und in detaillierten Intensivfallstudien verdichtet. Untersucht wird, wie sich Reflexivität über die Lebensspanne hinweg entwickelt, unter welchen organisationskulturellen Voraussetzungen sie zur Geltung kommt und auf welche Weise sie ihrerseits (quasi rekursiv) institutionalisierte Regelsysteme und Praktiken hervorbringt. Biographisch vermittelte Interaktion und Organisation bedingen hiernach einander wechselseitig. Doch mit welchen Verläufen gelebten Lebens ist die Entstehung, Stabilisierung und Modifikation einzelner Kriterien individueller Reflexivität (etwa der Selbstbeobachtung) in Verbindung zu bringen? Wie interagieren, konfliktieren und koevolvieren diese mit alltäglichen Regeln und Praktiken in Unternehmen (und anderen Organisationen)? Und welche Bedeutung wird dabei dem organisationskulturellen ‚Überbau‘ im Allgemeinen und der Auseinandersetzung mit potentiell reflexiven Verfahren im Besonderen zuteil?

**Durchführende Person/Stelle:** Tobias Hallensleben, M.A., Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Forschungsprojekt: Reflexivität und Kreativität als Kompetenz. Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften, TU Chemnitz

**Betreuung:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

**Kontakt:** Email: [tobias.hallensleben@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:tobias.hallensleben@wirtschaft.tu-chemnitz.de); Tel.: 0371-531 37793; Web: <http://www.reflexivitaet.de>