

Schwerpunkt

Segmentierung, Schließung, Ausgrenzung – Entsolidarisierungsprozesse in Betrieben

Jg. 10, Heft 1, April 2017

Karina Becker, Nick Kratzer	Editorial	3
Max Lill	Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor	5
Stefanie Hürtgen	Verwerfungen in der „moralischen Ökonomie des Wohlfahrtsstaates“: Ausgrenzungen prekär Beschäftigter und die Problematik sozialer und politischer Bürgerschaft	23
Ludger Pries, Andrea Dasek	Das Verhältnis von Gewerkschaften zur Migration: Ambivalente Orientierungen zwischen Ablehnen, Ausblenden und Ernstnehmen	39
Dirk Dalichau, Katharina Kärger	Kompetent im digitalen Kleinbetrieb	57

HerausgeberInnen

Dr. Karina Becker, TU Darmstadt (verantwortlich für dieses Heft)

Dr. Wolfgang Dunkel, ISF e. V. München

Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Heike Jacobsen, TU Cottbus (Sprecherin des Herausgeberkreises)

Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen

Dr. Nick Kratzer, ISF e. V. München

Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Universität Göttingen

Redaktion

Die Textarbeiter

Freies Lektorat Franziska Engelman & Ronny Reißmüller GbR

Further Straße 7

D-09113 Chemnitz

Tel.: +49 151 11612387

E-Mail: kontakt@die-textarbeiter.de

Website: www.die-textarbeiter.de

<http://www.ais-studien.de>

Editorial

Das gemeinsame Thema der ersten drei Beiträge der vorliegenden Ausgabe der AIS-Studien sind Grenzen: die Erosion von Grenzen im Zuge verschiedener (betrieblicher, sozialer, nationalstaatlicher) Entgrenzungsprozesse, vor allem aber die Re-Produktion alter und neuer Ausgrenzungs- und Ungleichheitsstrukturen. Diese Beiträge schließen damit teils unmittelbar, teils mittelbar an die Herbsttagung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie „Segmentierung, Schließung, Ausgrenzung – Entsolidarisierungsprozesse in Betrieben“ an, die im Rahmen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie Ende September 2016 in Bamberg stattfand. Aus der Reihe fällt in dieser Hinsicht der vierte Artikel der aktuellen Ausgabe: Hier geht es um die Folgen der Digitalisierung in inhabergeführten Einzelhandelsgeschäften.

Ausgangspunkt des Beitrags „Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor“ von *Max Lill* (Humboldt-Universität zu Berlin) ist die These einer doppelten Entgrenzung des Betriebs: die Vermarktlichung als Erosion der Grenze gegenüber dem Markt sowie die Subjektivierung als erodierende Grenze gegenüber der Lebenswelt der Beschäftigten. Der Artikel zeigt am Beispiel der Landesbank Berlin, wie im Rahmen der Reorganisation derselben nicht nur beide Entgrenzungsprozesse miteinander verknüpft sind (bzw. werden), sondern zugleich auch die bestehende Geschlechtersegregation verschärft wird: Der kriseninduzierte Umbau der Landesbank geht u. a. mit einem Abbau und einer Abwertung der Bereiche einher, in denen mehrheitlich Frauen arbeiten, sowie mit einer Verknappung von Karrierepositionen für Frauen. Der Prozess der Entgrenzung von Arbeit hat, das zeigt das Fallbeispiel, eine Verschärfung geschlechterbezogener Ungleichheit – oder anders: eine Verfestigung männlicher Herrschaft – zur Folge.

Auch im Beitrag „Verwerfungen in der ‚moralischen Ökonomie des Wohlfahrtsstaates‘: Ausgrenzungen prekär Beschäftigter und die Problematik sozialer und politischer Bürgerschaft“ von *Stefanie Hürtgen* (Universität Salzburg) stehen Grenzen im Fokus. Ihr Ausgangspunkt ist die empirische Beobachtung, dass prekäre Beschäftigung nicht nur objektive Folge von prekarisierenden Beschäftigungspolitiken, sondern gleichfalls Ergebnis einer „subjektiven Konstruktion von Nichtzugehörigkeit“ durch Mitglieder der Stammbeschaften ist. Die übliche Deutung solcher Exklusionspraktiken als angstgetriebene Abgrenzungskämpfe greift laut Hürtgen zu kurz, weil solche Praktiken ebenso (und auch gerade) bei solchen Beschäftigten beobachtet werden können, die sich subjektiv absolut sicher fühlen und die die ungleiche Behandlung von etwa LeiharbeiterInnen als ungerecht sowie falsch kritisieren. Die Autorin führt mit der These der „normativen Entdemokratisierung“ einen weiterführenden Erklärungsansatz ein: Prekarisierung wird hier als Angriff auf die moralische Ordnung, die Verbindung von (wohlfahrtstaatlich gerahmtem) Lohnarbeiterstatus und politischer Selbstermächtigung der Beschäftigten, wahrgenommen. Und diese Perspek-

tive führt zur Konstruktion von Nichtzugehörigkeit, zur (mehr oder weniger) aktiven Ausgrenzung prekär Beschäftigter, da deren Anerkennung als (gleiche) Menschen und KollegInnen auch die moralische Anerkennung ihres ungleichen Status und damit die Infragestellung des eigenen Status als legitimen Normalfall bedeuten würde. Eben weil man Prekarisierungsstrategien der Unternehmen moralisch verwerflich findet, kann man prekär Beschäftigte nicht als Gleiche akzeptieren.

Im Beitrag „Das Verhältnis von Gewerkschaften zur Migration: Ambivalente Orientierungen zwischen Ablehnen, Ausblenden und Ernstnehmen“ fragen *Ludger Pries und Andrea Dasek* (Ruhr-Universität Bochum) danach, warum sich Gewerkschaften in der Vergangenheit so schwer mit dem Thema Migration taten und es noch bis heute tun. Ihre Antwort: Sie haben ein ambivalentes Verhältnis zur Migration, das aus widersprüchlichen Orientierungen resultiert. Der grundlegenden Orientierung an Solidarität und Gleichheit sowie Überlegungen etwa zur Mitgliedergewinnung stehen organisationspolitische Erwägungen wie der Schutz von Arbeitsplätzen, unzureichende Integrationsressourcen oder auch ungeklärte Einbindungsstrategien gegenüber. Pries und Dasek führen jeweils Pro- und Contra-Argumente auf und kommen zu dem Schluss einer notwendigen Neubestimmung der gewerkschaftlichen Position im Hinblick auf Migration sowie Integration.

In ihrem Artikel „Kompetent im digitalen Kleinbetrieb“ befassen sich schließlich *Dirk Dalichau und Katharina Kärgel* (Goethe-Universität Frankfurt a. M.) mit den Folgen der Digitalisierung im inhabergeführten Einzelhandel. Ausgehend von der These, dass einerseits die Tätigkeiten der Beschäftigten in kleineren Einzelhandelsunternehmen kaum technisch substituierbar sind und andererseits aber auch in diesen Geschäften umfassende Digitalisierungsprozesse stattfinden (werden), plädieren sie für eine anforderungs- bzw. branchenspezifische Auseinandersetzung mit den mit der Digitalisierung verbundenen (veränderten) Qualifikations- und Kompetenzerfordernissen. Wie das aussehen kann, zeigen sie am Beispiel der Beacons-Technologie.

Für die HerausgeberInnen
Karina Becker, Nick Kratzer

Max Lill¹

Verfestigung von männlicher Herrschaft im Finanzmarktkapitalismus? Eine Fallstudie zur Bedeutung der Vermarktlichung von Arbeit für Geschlechterungleichheiten im Bankensektor

Abstract: Der Beitrag diskutiert auf Grundlage einer Fallstudie in der Landesbank Berlin (LBB) innerbetriebliche Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse sozialer Ungleichheit. Er fragt zudem nach Ansatzpunkten für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik im Bankensektor unter Bedingungen deregulierter Finanzmärkte, subjektivierter Arbeit und einer latenten Krise sozialer Reproduktion. Der Unternehmensfall wird dazu in doppelter Weise kontextualisiert: Einerseits durch eine kurze Darstellung geschlechtersoziologisch relevanter Entwicklungstendenzen der Branche, andererseits durch die Einbeziehung lebensweltlicher Reproduktionsbedingungen der Beschäftigten. Es wird die These entwickelt, dass sich eine geschlechterpolitisch widersprüchliche Konstellation abzeichnet: Kapitalmarktorientierte Restrukturierungen und vermarktlichte Formen der Leistungssteuerung begünstigen innerbetrieblich eine Persistenz männlicher Vorherrschaft. Soziale Reproduktionsbedürfnisse werden unter diesen Bedingungen im Führungshandeln oftmals ausgeblendet. Zugleich artikuliert sich innerbetriebliche Kritik an diesen Entwicklungen. Insbesondere bei jüngeren Fach- und Führungskräften finden sich Indizien für geschlechterübergreifende Interessenkoalitionen, die aus geteilten subjektiven Ansprüchen erwachsen: Die eigene Arbeit soll als sinnvoll erfahrbar sein und sie soll Raum lassen für eine individuelle Gestaltung des Gesamtlebenszusammenhangs innerhalb von möglichst egalitären Geschlechterarrangements.

1 Einleitung

In der Arbeitssoziologie wie auch in der breiteren Öffentlichkeit hat sich die Debatte um Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit seit einigen Jahren intensiviert. Auf betrieblicher Ebene konzentrieren sich neuere Forschungen vor allem auf den Wandel von Führungskulturen, Leistungsregimen und Karrierewegen (vgl. etwa Krell et al. 2012; Funder/Sproll 2012). Dabei stehen sich auffällig kontrastierende Befunde von Aufbruch (Boes et al. 2014) und Stagnation (Funken et al. 2011) in der betrieblichen Gleichstellungspolitik gegenüber. Sowohl zwischen den Branchen als auch abhängig von unternehmens- und bereichsspezifischen Kulturen zeigen sich große Unterschiede (Funder/Sproll 2012, S. 263; Projektgruppe GiB 2010). Solche sektoralen Spezifika sind ihrerseits nur unter Rückbezug auf übergreifende Prozesse der Transformation der gesellschaftlichen Arbeitsteilung – einschließlich ihrer nicht erwerbsförmigen Segmente – erklärbar (Vester/Gardemin 2001).

Vor diesem Hintergrund soll die Forschungskontroverse um Chancen und Blockaden für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt im Folgenden mit Blick auf den Bankensektor vertieft werden. Dazu wird die Vorstellung von Ergebnissen einer Betriebsfallstudie (Nickel et al. 2015) verknüpft mit einer Diskussion bereits vorliegender empirischer Befunde sowie Überlegungen zum Zusammenhang von finanzkapitalistischer (Krisen-)Entwicklung und Geschlechterungleichheit. Die Rekonstruk-

¹ Max Lill, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. E-Mail: max.lill@hu-berlin.de.

tion geschlechterpolitischer Konfliktlagen in einem Einzelunternehmen, namentlich der Landesbank Berlin (LBB), hat dabei den Vorteil, dass betriebliche Geschlechterverhältnisse im Kontext der Organisations- und Branchenentwicklung analysiert werden können. Insofern lag der Entscheidung für den „klassischen“ Forschungsansatz einer Unternehmensfallstudie die Annahme zugrunde, dass der Wandel von Geschlechterungleichheiten in der Erwerbsarbeit eng verzahnt ist mit den Dynamiken spezifischer Marktsegmente und den auf diese Märkte gerichteten Rationalisierungsstrategien der Betriebe (vgl. dazu mit Blick auf den Bankensektor auch Quack 1999). Zugleich zielt die hier vorgestellte Perspektive auf eine Verschränkung der Analyse von markt- und unternehmensseitig getriebenen Restrukturierungsprozessen mit einer Betrachtung der Handlungsorientierungen der im betrieblichen Feld agierenden Subjekte, einschließlich ihrer – auf den Gesamtzusammenhang von Arbeit und Leben bezogenen und dabei geschlechtertypisch noch immer ungleich geprägten – Reproduktionsinteressen (Jürgens 2012). Letztere werden angesichts der Durchsetzung subjektiver und indirekter Steuerungsformen auch für ein Verständnis der betrieblichen Umbauprozesse und Arbeitskonflikte zunehmend zentral (Matuschek 2010; Nickel/Hüning 2008; Heiden/Jürgens 2013). Mit dem skizzierten konzeptionellen Zugang soll daher der doppelten Entgrenzung des Betriebs – gegenüber den zunehmend globalisierten Märkten einerseits und den lebensweltlich verankerten Orientierungen der Subjekte andererseits – Rechnung getragen werden (vgl. zur Aktualisierung der Betriebsfallstudie als Forschungsstrategie ausführlicher Nies/Sauer 2010).

Eine Betrachtung des Bankensektors erscheint dabei auch zeitdiagnostisch von besonderem Interesse, da es sich um eine Schlüsselbranche des schon seit den späten 1990er Jahren im globalen Maßstab verstärkt von Krisen erschütterten Finanzmarktkapitalismus – verstanden als historische Formation im Sinne der Regulationstheorie (Dörre/Brinkmann 2005) – handelt. Diese Ausgangsprämisse impliziert selbstverständlich nicht, dass die Branche hinsichtlich Arbeitsbedingungen oder betrieblicher Geschlechterverhältnisse repräsentativ für die Gesamtwirtschaft sei. Angenommen wird aber, dass sich die makro-ökonomische Bedeutung und gesellschaftliche Prägekraft der Finanzwirtschaft, die in allen kapitalistisch verfassten Gesellschaften eine zentrale, weil branchenübergreifend wirksame Steuerungsfunktion inne hat, im Zuge der quantitativen Expansion, Internationalisierung und Deregulierung der Kapitalmärkte seit den 1970er Jahren deutlich erhöht hat (Windolf 2005).

Zu betonen ist in diesem Zusammenhang zugleich: Der Beitrag erhebt nicht den Anspruch, dem deutschen oder gar internationalen Bankensektor in der Breite gerecht zu werden. Das „Drei-Säulen-Modell“ aus öffentlich-rechtlichen Banken (Sparkassen und Landesbanken), Privatbanken und Genossenschaftsbanken garantiert in der Bundesrepublik nach wie vor eine im internationalen Vergleich relativ heterogene Branchenstruktur, die es erschwert, generelle Aussagen zu treffen. So wenig die LBB daher als repräsentativ für die Entwicklung des Bankensektors insgesamt gelten kann, so aufschlussreich ist der Fall doch angesichts der Tatsache, dass sich in der Unternehmensgeschichte drei unterschiedliche Traditionslinien des deutschen Bankenwesens (Landesbanken, Sparkassen und Privatbanken) überlagern und im Zuge

krishafter Restrukturierungsprozesse miteinander in Konflikt geraten – wobei diese Konflikte, wie noch zu zeigen sein wird, eine charakteristische geschlechterpolitische Aufladung erfahren.

Ziel des Beitrages ist es vor diesem Hintergrund, Triebkräfte innerbetrieblicher Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse sozialer Ungleichheit zu rekonstruieren und auf mögliche Ansatzpunkte für progressive arbeits- und geschlechterpolitische Bündnisse hinzuweisen. Dieser Fokussierung liegt eine weitere forschungsleitende Prämisse zugrunde: Die Konflikte um unterschiedliche Krisenbearbeitungsstrategien werden nicht allein auf den Ebenen von Staat und Zivilgesellschaft ausgetragen, also gewissermaßen über „von außen“ kommende Eingriffe ins Finanzwesen. Vielmehr dürften sich die Deformationen des Finanzmarktkapitalismus nicht ohne eine geschlechterpolitisch bewusste Reflexion und Re-Politisierung von Arbeit in den Unternehmen selbst überwinden lassen (Detje/Sauer 2012).

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: In einem ersten Schritt werden einige Grundannahmen zu den geschlechterpolitischen Dimensionen finanzmarktkapitalistischer Entwicklung vorgestellt und die Analyseperspektive konzeptionell-theoretisch näher begründet (2 und 3). In einem zweiten Schritt erfolgt in knapper Form eine Präsentation vorliegender Forschungsbefunde zu Geschlechterungleichheit und männlicher Dominanzkultur im Bankensektor (4). Darauf aufbauend werden am Beispiel der LBB betriebliche Krisen- und Reorganisationsprozesse sowie die Vermarktlichung der Vertriebssteuerung in ihren Auswirkungen für betriebliche Geschlechterverhältnisse analysiert (5 und 6). Schließlich werden die Handlungsorientierungen von männlichen und weiblichen Führungskräften näher betrachtet (7) und in einem abschließenden Resümee zentrale Schlussfolgerungen der Analyse zusammengefasst (8).

2 Finanzmarktkapitalismus, Vermarktlichung und Reproduktionskrise

Mit dem aktuellen Umbau der Bankenbranche verbinden sich Weichenstellungen, die mit darüber entscheiden, ob die gegenwärtige Zuspitzung sozialer Polarisierungs- und Krisenprozesse in Europa und der Welt weiter voranschreitet oder wirksam eingedämmt werden kann. Dabei geht es keineswegs „nur“ um unmittelbare ökonomische Erschütterungen infolge platzender Spekulationsblasen oder Fragen der Vermögensverteilung und Kreditvergabe unter Bedingungen einer chronischen Überakkumulationskrise (Streeck 2013). Der von den internationalen Finanzmärkten ausgehende Druck zugunsten kurzfristiger Strategien der Renditesteigerung in den Unternehmen (Shareholder Value) wie auch zugunsten einer Fortsetzung der angebotsorientierten Austeritäts- und Strukturanpassungspolitik – und damit einer Verschärfung der ökonomisch-sozialen Disparitäten zwischen den Volkswirtschaften und Regionen – ist vielmehr eng verwoben mit der Programmatik einer Vermarktlichung der Arbeitsverhältnisse sowie tendenziell aller Lebensbereiche (Dörre/Brinkmann 2005). Auch in den kapitalistischen Zentren verdichten sich vor diesem Hintergrund zunehmend die Hinweise auf eine tiefgreifende Schwächung sozialer Kohäsionskräfte und Repräsentationskrisen auf staatlicher wie betrieblicher Ebene (Detje/Sauer 2012).

Diese seit dem globalen Kriseneinbruch 2008/2009 deutlicher ins öffentliche Bewusstsein getretenen destruktiven Effekte finanzkapitalistischer Akkumulation sind geschlechterpolitisch hoch brisant. Das gilt zunächst allgemein insofern, als die negativen Auswirkungen der Finanzialisierung im Besonderen jene Sorge-Ökonomien und sozial-kulturellen Dienstleistungssektoren betreffen, in denen mehrheitlich Frauen bezahlt oder unbezahlt tätig sind (vgl. hierzu ausführlich Aulenbacher et al. 2014). Unter finanzkapitalistischen Bedingungen zeichnet sich spätestens seit den Neunzigerjahren eine Tendenz zur Privatisierung der öffentlichen Daseinsvorsorge ab. Dies gilt in einem doppelten Sinne:

Zum einen werden Teile des öffentlichen Sektors für profitorientierte Unternehmen und Anlagestrategien geöffnet. Das gilt etwa für Krankenhäuser oder kommunale Infrastrukturen und Wohnungsbaugesellschaften. Auch die Grenze zwischen öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleistern und Privatbanken ist, wie am Beispiel der LBB noch näher zu zeigen sein wird, durch Deregulierungsmaßnahmen und kapitalmarktorientierte Geschäftsmodelle fließender geworden. Damit erhöht sich der Renditedruck auf Landesbanken und Sparkassen, wodurch vermittelt auch die Finanzierung öffentlicher Aufgaben einem steigenden Kostendruck ausgesetzt wird (Hickel 2013).

Der Abbau sozialstaatlicher und gemeinwohlorientierter Institutionen begünstigt zum anderen eine Rückverlagerung von Reproduktionsaufgaben in die Familien und privaten Beziehungsnetze (Soiland 2009). Die öffentliche Daseinsvorsorge war und ist nicht nur eine materielle Grundlage der relativen Befriedung der Lohnarbeitsgesellschaft, sondern – vor allem durch die Reduzierung familiärer Reproduktionsarbeiten – gleichfalls eine zentrale Voraussetzung für die langfristig zunehmende Erwerbsbeteiligung und Emanzipation von Frauen. Die Gesamtentwicklung ist hier zwar nicht einheitlich (so findet inzwischen etwa ein Ausbau vorschulischer Bildungseinrichtungen statt). Dennoch wirkt die Unterfinanzierung der sozialen Dienste in öffentlicher Hand mindestens bremsend auf die Modernisierung der Geschlechterverhältnisse.

Da die Arbeitszeitnormen überwiegend weiterhin am männlichen Normalarbeitsmodell orientiert bleiben und es vielfach sogar zu einer Entgrenzung von betrieblichen Verfügbarkeitsansprüchen kommt, entstehen auf Seiten der Beschäftigten Spannungen sowie Überlastungserfahrungen, besonders im Falle von Elternschaft und Pflegeverantwortung. Auch wenn es den Milieus mit starker ökonomischer Kapitalausstattung teilweise gelingt, dies durch Auslagerung an haushaltsnahe Dienste aufzufangen, ist inzwischen zu Recht von Anzeichen für eine soziale Reproduktionskrise die Rede (Jürgens 2012; Aulenbacher et al. 2014).

3 Subjektivierung der Arbeit und Re-Politisierung von Geschlechterverhältnissen

Angesichts der skizzierten Entwicklungen sollte die in der Arbeitssoziologie noch immer verbreitete Absehung von individuellen und sozialen Reproduktionsverhältnissen – und damit auch von der lebensweltlichen Rahmung von Erwerbsarbeit – kon-

sequent überwunden werden (Aulenbacher 2012). Dafür sprechen, neben der Krise des sozialstaatlichen Reproduktionsmodells, ebenfalls die unter dem Topos der Subjektivierung von Arbeit seit den 1990er Jahren diskutierte Prozesse (Matuschek 2010): Einerseits lässt sich ein betriebswirtschaftlich motivierter, erweiterter Zugriff auf Subjektpotentiale im Rahmen indirekter, vor allem marktvermittelter Steuerungsformen beobachten. Zum anderen zeigen sich auch verstärkt positive Ansprüche der Beschäftigten an Sinnstiftung und Mitgestaltung in der Erwerbsarbeit sowie an die eigensinnige Organisation des Zusammenhangs von Arbeit und Leben. Mit dem zunehmenden Einbrechen der Subjektivität der Beschäftigten in die Welt der Lohnarbeit bei gleichzeitiger Differenzierung und Erosion kollektiver Regulierungsstandards durch tarifvertragliche sowie gesetzliche Regelungen werden die in der Lebenswelt verankerten persönlichen Bezüge, Anforderungen und Bedürfnisse verstärkt – wenn auch oft nur implizit – zum Gegenstand alltäglicher arbeitspolitischer Auseinandersetzungen (Heiden/Jürgens 2013). Mit der doppelten Subjektivierung von Arbeit zeichnet sich insofern ein Verwischen der institutionellen und ideologischen Trennungen zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre ab, wie sie insbesondere für die sogenannte fordistische Produktionsweise noch prägend waren. Die kapitalistische Ökonomie ist mit Problemen der Reproduktion und dem Eigensinn der Subjekte viel direkter – gewissermaßen in ihrem ureigensten „Hoheitsgebiet“ der unternehmerischen Rationalität – konfrontiert, instrumentalisiert sie dort aber auch für ihre Zwecke und produziert so tiefgreifende (Selbst-)Entfremdungserfahrungen (Sauer 2013).

In diesen Prozessen der Verschränkung von Arbeit und Leben stellen die ungleichen Geschlechterbeziehungen eine zentrale kulturelle und sozialstrukturelle Form der Vermittlung beider Sphären dar. Aufbauend auf dem noch immer nicht überwundenen historischen Erbe patriarchal-ständisch strukturierter Gesellschaften wird die innere Widersprüchlichkeit sowie Hierarchisierung von Arbeits- und Lebenswelt, die ein Strukturmerkmal kapitalistischer Gesellschaften ist, wesentlich über das Geschlechterverhältnis praktisch austariert und zugleich im Alltagsbewusstsein mehr oder weniger stark verschleiert und naturalisiert (Beer 1989; Nickel/Hüning 2008). Die systemisch bedingte (und im Zuge der Entfesselung des Finanzmarktkapitalismus verschärfte) Dominanz der Kapitalakkumulation im gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozess bewirkt eine relative Unterordnung von individuellen und sozialen Sorgebedürfnissen der Subjekte sowie ihres lebensweltlichen Sinnzusammenhangs unter die Anforderungen an Verkauf und Verwertung der Arbeitskraft. Die soziale Konstruktion von Erwerbs- und Privatsphäre als vornehmlich „männliche“ bzw. „weibliche“ Handlungsdomäne, wie sie im Zuge der Etablierung der fordistisch-tayloristischen Betriebsweise und insbesondere des „konservativen“ deutschen Sozialstaatmodells auch jenseits des Besitzbürgertums zur Regel wurde, ging daher mit einer ungleichen Anerkennung von männlich und weiblich konstruierten Tätigkeitsfeldern sowie den daran geknüpften Statuspositionen einher. Diese gewachsene Geschlechterordnung ist seit den 1960er Jahren zwar durch politisch-kulturelle Emanzipationsbewegungen und eine Expansion sozial-kultureller Dienstleistungsökonomien umgebaut und differenziert worden (Lenz 2010; Aulenbacher et al. 2007). Es bleibt

allerdings bisher bei einer deutlichen Ungleichverteilung von privater Sorgearbeit, erwerbsbezogenen Partizipationschancen und sozialstaatlichen Absicherungen zwischen den Geschlechtern. Dies schlägt sich auch in Unterschieden bei Einstellungen und Orientierungen von Frauen und Männern nieder (Gleichstellungsbericht 2011; Becker-Schmidt 2014). Die Prozesse der Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit, die sich unter der Hegemonie des Finanzkapitals vollziehen, sind daher durchzogen von vergeschlechtlichten Machtasymmetrien und Kulturkonflikten, die sich milieuspezifisch, sektoral und auf betrieblicher Ebene jeweils ausdifferenzieren (Vester/Gardemin 2001).

Angesichts der Symptome einer Krise sozialer Reproduktion (z. B. Mangel an Pflegekräften, Zunahme psychischer Erkrankungen, Konflikte im Erziehungs- und Bildungswesen) lässt sich eine auffällige Re-Politisierung der öffentlichen Debatte um Geschlechterverhältnisse und Familie beobachten. Dies geht vor allem im Umfeld der erstarkenden rechten Bewegungen und Parteien mit einer Reaktivierung traditioneller Identitätskonstruktionen und teilweise dezidiert emanzipationsfeindlichkeit einher (Hark/Villa 2015; Lill 2015). Auf der anderen Seite wird aber auch verstärkt Kritik an den tradierten Geschlechterhierarchien laut, wobei die Verkoppelung mit einer Kritik an kapitalistischen Verwertungsmechanismen wieder deutlicher betont wird (Fraser 2017). Gerade die Banken wurden im Zuge der globalen Finanzkrise mit Forderungen nach einer grundlegenden Modernisierung der betrieblichen Geschlechterverhältnisse konfrontiert (Kurz-Scherf 2009).

4 Männliche Vorherrschaft und Erfolgskultur im Bankensektor

Die gleichstellungspolitische Bilanz der Finanzdienstleistungsbranche fällt ernüchternd aus. Das gilt auch für die öffentlich-rechtlichen Institute, also die Sparkassen und Landesbanken, die sich in ihrer vertikalen Geschlechtersegregation nur unwesentlich von den Privatbanken unterscheiden.² Nach den Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) waren 2014 nur 27 Prozent der Führungskräfte im Bankensektor weiblich – und das, obwohl der Frauenanteil unter allen Beschäftigten bei 57 Prozent lag (Holst et al. 2015, S. 129) und die Geschlechtersegregation nach Berufen in Banken sowie Versicherungen stark unterdurchschnittlich ausgeprägt ist (Achatz et al. 2010, S. 120). Vergleicht man die aktuellen Werte mit – allerdings selektiven – Erhebungen aus dem Jahr 1995, so zeigt sich ein leichter Anstieg des Frauenanteils unter den Führungskräften (damals ca. 20 Prozent), der allerdings im Wesentlichen auf das Konto des unteren Managements geht (Quack 1999, S. 115). Der *Gender Pay Gap* ist unter MitarbeiterInnen von Banken und Versicherungen mit 31 Prozent höher als in jeder anderen, in den DIW-Untersuchungen aufgeführten Branche. Selbst unter leitenden Angestellten beläuft sich die durchschnittliche Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen noch auf 27,5 Prozent (Holst/Kirsch 2016, S. 47). Auch bei der Anzahl weiblicher Mitglieder in Aufsichts- und Verwaltungsräten blieben die 100 größten deutschen Banken mit einem zuletzt stagnierenden Anteil von 21 Prozent deutlich hinter der Entwicklung der 100 größten bör-

² Im öffentlichen Sektor insgesamt ist die Gleichstellung in Führungspositionen dagegen – anders als in der Privatwirtschaft – inzwischen nahezu erreicht (Holst et al. 2015).

sennotierten Unternehmen außerhalb der Finanzbranche zurück (Holst/Wrohlich 2017, S. 17).

Diese Zahlen sprechen dafür, dass neben generellen Modernisierungsblockaden auch feldtypische Faktoren zur Geschlechterungleichheit im Bankensektor beitragen. Dies lässt sich etwa mit Blick auf die habituelle Dimension symbolischer Ordnungen untersuchen (McDowell 1997; Fisher 2003; Honegger et al. 2010). Die Sphäre der Hochfinanz kann in dieser Perspektive im Anschluss an Bourdieu als weitgehend „homosozialen Raum“ beschrieben werden, in dem die Praxis der „ernsten Spiele des Wettbewerbs“ männliche Hegemonie reproduziert (Bourdieu 2005; Meuser 2010). Sogar von einem „Reservat“ für anachronistische, teils explizit sexistische Spielarten einer „Alphamännlichkeit“ ist die Rede (Kurz-Scherf 2009; Wichterich 2010). Honegger et al. (2010) zeigen auf Basis qualitativer Untersuchungen auf dem Höhepunkt der Finanzmarktkrise 2009, wie die Deutungen der Bankbeschäftigten durchzogen sind von oftmals biologistisch begründeten Geschlechterklischees: Der männliche Investmentbanker erscheint als testosterongetriebener Wiedergänger des risikofreudigen Jägers, die Konstrukteure der strukturierten Finanzprodukte als kühle Analytiker und die ebenfalls nahezu durchgängig männlichen Vorstände als Vertreter des Prinzips „Sonnengott“ (Honegger et al. 2010, S. 165). Diese nicht selten schrill überzeichneten Männlichkeitskonstruktionen gedeihen den AutorInnen zufolge als Teil einer latent bis offen zynischen „Erfolgskultur“, die sich auf den monetären Ertrag fixiert und damit sowohl von fachlichen Leistungsnormen als auch von sozialen und individuellen Reproduktionsbedürfnissen in hohem Maße abstrahiert. Prägend erscheint diese Kultur aber keineswegs für die Breite der Bankbeschäftigten. Im Gegenteil: Vor allem die Angestellten in der Kundenberatung, mehrheitlich Frauen, äußern sich ihr gegenüber sehr kritisch (ebd., S. 308).

In den von Honegger et al. (2010) präsentierten soziologischen Portraits und ihrer Verortung in verschiedenen, einander oft hochgradig fremd gegenüberstehenden Arbeitsfeldern innerhalb des Bankensektors deutet sich bereits an, dass der Bedeutungsgewinn kapitalmarktorientierter Verwertungsstrategien mit internen Kultur- sowie Interessenkonflikten in den Unternehmen verbunden ist und dass darin ungleiche Geschlechterverhältnisse eine zentrale Rolle spielen. Ein Blick auf die Reorganisationsprozesse der vergangenen zwei Jahrzehnte, wie er nachfolgend auf Basis der Fallstudie zur LBB vorgestellt wird, vermag dies weiter zu erhellen.

5 Krisenhafte Unternehmensreorganisation und Kulturkonflikt in der LBB

Unsere Untersuchung zielte, anders als die von Honegger et al. (2010), vor allem auf die Verankerung von Geschlechterungleichheiten in den Organisationsstrukturen selbst. Das betrifft etwa die innerbetriebliche Arbeitsteilung sowie Leistungsbewertungssysteme, Besetzungsverfahren und Arbeitszeitnormen, sofern diese Reproduktionsbedürfnisse und geschlechterungleiche Verpflichtungsbilanzen im Verhältnis von Arbeit und Leben systematisch ausblenden. In diesem Sinne lässt sich im Anschluss an Joan Acker von der Bank als einer *gendered organization* sprechen

(Acker 1990; vgl. auch die Übersicht zur empirischen Forschungsliteratur der Projektgruppe GiB 2010).

Die Erhebungen zur Betriebsfallstudie in der Landesbank Berlin (LBB) fanden in den Jahren 2012 und 2013 statt, die Analyse bezieht sich auf den Zeitraum seit 2001 (Nickel et al. 2015).³ Aufbauen konnten wir zudem auf früheren Untersuchungen im selben Unternehmen (Nickel et al. 2002). Für das Forschungsdesign waren vier Prinzipien zentral:

1. *Klarer Kontextbezug*: Betriebliche Reorganisationsprozesse und die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder wurden im zeitlichen Verlauf unter den Bedingungen von Internationalisierung, Expansion und Krise der Kapitalmärkte analysiert.
2. *Multiperspektivität*: Einbeziehung der Erfahrungs- und Handlungsperspektiven unterschiedlicher betrieblicher Akteure (Fach- und Führungskräfte auf hohen und mittleren Ebenen sowie betriebliche InteressenvertreterInnen).
3. *Methodenkombination*: Breit angelegte Analyse betrieblicher Dokumente, 18 ca. zweistündige leitfadenstrukturierte Interviews, Erhebung sozio-demographischer Daten und Auswertung betrieblicher Personaldaten zur demographischen Struktur und Geschlechterverteilung auf allen Hierarchieebenen sowie in allen Unternehmensbereichen.
4. *Durchgängige Offenheit* für neue Erkenntnisse im Forschungsprozess.

Die Untersuchung fiel in einen für die Unternehmensentwicklung besonders interessanten Zeitraum, da sich kurz vor der Haupterhebungsphase eine entscheidende Weichenstellung abzeichnete: Die LBB, die seit 1994 – zunächst unter dem Dach der Bankgesellschaft Berlin AG und später als Herzstück der Landesbank Berlin Holding AG – als Universalbank aufgestellt war, würde zu einer Stadtparkasse zurückgebaut werden. Damit stand in gewissem Sinne eine Rückkehr zu den Wurzeln an, da das Unternehmen nach der Wende aus der Zusammenführung der Ost- und Westberliner Sparkasse hervorgegangen war. Als Anstalt des öffentlichen Rechts wurde die LBB damals zunächst Teil einer privatrechtlich geführten Holding mit einer großen Zahl nationaler und internationaler Beteiligungen sowie Tochtergesellschaften. Mit dem Platzen der Immobilienblase in den neuen Bundesländern im Nachgang der globalen New Economy Krise 2001 geriet die Berliner Bank in eine existenzbedrohende Krise, die nur durch umfangreiche öffentliche Beihilfen und Risikoübernahmen durch das Land Berlin bewältigt werden konnte und die in der Folge massive Personaleinschnitte auch in der an sich soliden Berliner Sparkasse nach sich zog (Chacón 2012).

Ein wesentlicher Hintergrund der Krise war, dass die Bankgesellschaft Berlin durch ein politisch und rechtlich umstrittenes Public-Private-Partnership-Modell einerseits auf die günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten im Rahmen der öffentlichen Gewährträgerhaftung und die Sparrücklagen der Sparkasse zugreifen konnte. Sie war andererseits aber nicht an die strengen Risikoauflagen und das Regionalisie-

³ Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung unter dem Titel „Frauen in Führungspositionen?“ gefördert und von Prof. Hildegard Maria Nickel geleitet.

rungsgebot des Sparkassensektors gebunden. Diese Grundkonstellation führte in der globalen Finanzkrise 2007/2008 auch bei einer Reihe weiterer Landesbanken zu schweren Liquiditätskrisen (Nickel et al. 2015, S. 30 ff.; Bischoff et al. 2016).

Im Zuge des Um- und Rückbaus der Bank unter EU-Wettbewerbsauflagen wurde die LBB in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, mit der Trägerschaft an der öffentlich-rechtlichen Sparkasse beliehen und vom Eigentümer, dem Land Berlin, 2007 an die Erwerbsgesellschaft der Sparkassen-Finanzgruppe verkauft. Die neue Unternehmensstruktur orientierte sich nun an einem Vier-Säulen-Modell mit den Geschäftsfeldern private Kunden, Firmenkunden, Immobilien und Kapitalmarkt. Besonders die beiden zuletzt genannten Säulen standen dabei von ihrer personellen Zusammensetzung wie von den Geschäftsmodellen her weiterhin überwiegend in einer Privatbankentradition. Sie beteiligten sich auch nach der hauseigenen Krise 2001 weiterhin, wenn auch in geringerer Dimension, an spekulativen Geschäften auf den internationalen Finanzmärkten und gerieten dementsprechend in der globalen Finanzkrise ab 2007 erneut in eine finanzielle Schieflage. Das Kundengeschäft in den Sparkassen wurde ebenfalls seit Ende der 1990er Jahre und beschleunigt in den Jahren vor der Krise 2007, dem allgemeinen Branchentrend entsprechend (Breisig et al. 2010), verstärkt auf das Provisionsgeschäft mit Kapitalmarktprodukten umorientiert und zugleich intern vermarktet und in der Fläche weiter zurückgebaut.

In der wechselvollen Geschichte der LBB verdichten sich somit Grundproblematiken der Entwicklung des Finanzsektors, wie sie mit den Prozessen der Privatisierung, Kapitalmarktderegulierung und Vermarktlichung verbunden sind, in Form eines internen Kulturkonfliktes, der von den betrieblichen Akteuren deutlich wahrgenommen wurde. Dieser Konflikt entzündete sich vor allem zwischen der Sparkassentradition mit ihrer herkömmlichen Ausrichtung auf das regionale Kundengeschäft und eine satzungsgemäße Gemeinwohlorientierung einerseits und einem stark volatilen, risikobehafteten und profitorientierten Investment- und Immobiliengeschäft auf den internationalen Märkten andererseits. Sowohl der Blick auf die Geschlechterverteilung im Unternehmen als auch auf die Deutungsmuster der von uns befragten betrieblichen Akteure offenbart die geschlechterpolitische Aufladung dieser Konfliktlinie.

6 Geschlechtersegregation, Vertriebsintensivierung und blockierte Aufstiege

Bei der Auswertung von Personaldaten der LBB tritt eine deutliche Geschlechtersegregation zutage (Nickel et al. 2015, S. 94 ff.). Vertikal zeigt sich die branchentypische männliche Dominanz in höheren und mittleren Führungspositionen – und dies, obwohl rund 60 Prozent der Beschäftigten Frauen sind. Horizontal lässt sich eine ebenso charakteristische Geschlechterverteilung zwischen den Unternehmensbereichen beobachten: Überproportional viele Frauen arbeiten im direkten Kundenkontakt in den Sparkassenfilialen, dem auch quantitativ mit Abstand größten Beschäftigungssegment der LBB. Gleiches gilt für die deutlich kleinere Kredit-Marktfolge, in deren Zuständigkeit, neben der Abwicklung standardisierter Backoffice-Funktionen, ebenso die Nachbearbeitung von Kreditausfällen und Insolvenzen fällt. In den deutlich prestigeträchtigeren Bereichen Kapitalmarkt und Immobilien, in denen die Entgel-

te – auch infolge außertariflicher Bonuszahlungen – im Durchschnitt deutlich höher ausfallen, ist die männliche Dominanz dagegen mit Abstand am größten (vgl. ähnliche Befunde schon bei Quack 1999, S. 113 ff.).

Vor dem Hintergrund der betrieblichen Geschlechtersegregation deuteten gerade viele der weiblichen Potentialträgerinnen nicht nur die globale Finanzkrise 2007/2008, sondern bereits die hauseigene Krise von 2001 als eine männliche Führungskrise (Nickel et al. 2002). Die nahezu komplette Auswechslung des höheren Führungspersonals und der radikale Umbau der Bank wurden dennoch nicht genutzt, um die „gläserne Decke“ aufzubrechen. Trotz der Anrufung von Frauen als mögliche „Retterinnen“ im Angesicht der Krise begünstigte die harte Sanierungspolitik die Verfestigung eines eher traditionell-männlich geprägten und dezidiert autoritären Führungsstils an der Spitze (Nickel et al. 2015, S. 105 ff.).

Auch der Umbau der Leistungs politik im Kundengeschäft hat offenbar zu geschlechtertypischen Schließungsprozessen beigetragen. Die Beschäftigten in der einfachen Kundenberatung sehen sich nach Angaben von Betriebsräten sowie Führungskräften der LBB einer für die Bankenbranche insgesamt typisch gewordenen standardisierten Zielsteuerung ausgesetzt. Breisig et al. (2010) sprechen auf Basis ihrer breiter angelegten empirischen Untersuchung zur Vertriebssteuerung in Banken von „plan-deterministischen“ Strategien, bei denen im Retailgeschäft einheitlich quantifizierte Verkaufsziele auf die einzelnen Filialen und MitarbeiterInnen heruntergebrochen sowie mithilfe strikter Wochenpläne und sogenannter „Zielvereinbarungen“ von den Führungskräften durchgesetzt werden. Die Vorgaben für den Ablauf von Kundengesprächen wurden gleichfalls standardisiert und von Beratung auf Verkauf als Hauptanforderung umgestellt (siehe hierzu auch Kotthoff/Wagner 2008, S. 55 ff.; Honegger et al. 2010, S. 192 ff.). Diese Verengung von Autonomiespielräumen, die sich ebenso in den von uns ausgewerteten Leitlinien zum Führungshandeln spiegelt (Nickel et al. 2015, S. 115 ff.), folgt im Grundsatz der Logik einer „subjektivierten Taylorisierung“, wie sie beispielweise für Callcenter-Tätigkeiten analysiert worden ist (Matuschek et al. 2006): Personale Eigenschaften (etwa Empathie- und Selbstdarstellungskompetenzen) werden einerseits abgerufen, andererseits aber durch Verfahrensregeln hochgradig vorreguliert und mithilfe digitaler Technologien überwacht. Verbunden war und ist dies mit der Durchsetzung einer kennzahlengestützten internen Vermarktlichung: Einzelne Filialen oder Regionen werden unter wechselseitigen Konkurrenzdruck gesetzt und Bewertungsmaßstäbe im Sinne einer finalisierten Leistungssteuerung tendenziell auf den rein monetären Erfolg hin verengt (Nickel et al. 2015, S. 55 ff.).

Im Falle der LBB wurden im Rahmen der Neustrukturierung des Kundengeschäfts auch die Vertriebswege nach Kundensegmenten differenziert und Steuerungskompetenzen im zentralen Controlling und im personell wie finanziell expandierenden Bereich Kapitalmarkt konzentriert. Dieser Umbau der Leistungssteuerung hatte nach Aussagen unserer InterviewpartnerInnen ebenfalls Folgen für die betrieblichen Karrierewege: Es wurde tendenziell schwieriger, vom weiblich segregierten Privatkundenvertrieb, der zu den Restrukturierungsverlierern gehörte, in die zentralen Stabsfunktionen aufzusteigen. In der Konzernzentrale, in der sich attraktivere

Tätigkeiten und Karriereperspektiven eröffnen, wurden verstärkt akademisch ausgebildete Kräfte von außen rekrutiert und aufgebaut (vgl. für den Bankensektor insgesamt auch Frank et al. 2014, S. 33).

Ähnliche Tendenzen beobachtete schon Quack (1999): Die steigende Repräsentanz von Frauen in unteren und mittleren Leitungspositionen des Privatkundenvertriebs seit Beginn der 1990er Jahre ging demnach mit einer „Feminisierung“ der Tätigkeitsanforderungen im Sinne einer Aufwertung von Verkaufsfunktionen und Teammanagementaufgaben einher. Die Kehrseite war eine Herabstufung im Hinblick auf das erforderliche Fachwissen und die beruflichen Entwicklungsperspektiven (vgl. ebenfalls Tienari et al. 2002). Im Ergebnis kam es zu einer unternehmensinternen Entwertung des in den Filialen konzentrierten Erfahrungswissens über alltägliche Kundenbedürfnisse und soziale Rahmenbedingungen des breiteren Retailbankgeschäfts.

In der LBB, wie auch branchenweit, geht dies mit einem – seit der Jahrtausendwende kontinuierlichen – Abbau von Personal und Filialen einher (Bankenverband 2014). Der mit der Internationalisierung und Deregulierung der Kapitalmärkte gestiegene Kostendruck schafft dabei keine günstigen Voraussetzungen für Vereinbarkeit. Führungskräfte und betriebliche InteressenvertreterInnen in der LBB beschrieben, dass die knappe Personalplanung die Realisierung von Teilzeitmodellen deutlich erschwere. Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass die Normalarbeitszeiten im Bankensektor insgesamt mit einem Medianwert von 39 bis 40 Wochenstunden überdurchschnittlich lang sind und – verglichen mit anderen Branchen – besonders viele Beschäftigte eigentlich weniger arbeiten wollen. Die Teilzeitquote ist trotz des hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten unterdurchschnittlich (Frank et al. 2014, S. 21). Gerade mit Blick auf die höheren Hierarchieebenen beschrieben die von uns befragten Führungskräfte zudem eine sehr ausgeprägte Präsenzkultur, in der Einsatz und Leistungsbereitschaft ganz wesentlich auch an – oftmals exzessiv langen – Büroanwesenheitszeiten gemessen wird (zu diesem Ergebnis kommen ebenfalls Honnegger et al. 2010).

7 Mantra der Kostenreduktion vs. reflexive Karriereorientierung

Einen Schwerpunkt unserer Fallanalyse bildeten die Handlungsorientierungen von männlichen und weiblichen Führungskräften, also ihr subjektiver Umgang mit den veränderten strukturellen Bedingungen. Der Fokus auf Führungskräfte begründet sich dabei mit dem Anspruch, handlungsrelevantes Wissen über Akteure und Interessenkonstellationen dort zu erarbeiten, wo Gestaltungsmacht im Binnenraum des Unternehmens konzentriert ist und damit auch Chancen für ein geschlechterpolitisch reflektiertes Umsteuern bestehen könnten.

In unseren Interviews zeigte sich bei den meisten höheren (männlichen) Führungskräften allerdings eine ausgeprägte Verengung der Perspektive auf Strategien der Kostenreduktion. Alternative Gestaltungsoptionen hinsichtlich Geschäftsstrategie, Arbeitsbedingungen und betrieblichen Geschlechterverhältnissen wie auch grundle-

gende Reformperspektiven für den Bankensektor insgesamt wurden – von Einzelfällen abgesehen – auffällig wenig wahrgenommen.

Die als sehr rau beschriebene Führungskultur im Management wurde durch einen von den Führungskräften deutlich erlebten Stilwechsel des seit 2009 neu amtierenden Vorstandsvorsitzenden zwar vorsichtig infrage gestellt und auch das Thema Gleichstellung wurde unternehmensintern wieder etwas aufgewertet (Nickel et al. 2015, S. 107 ff./155 ff.). Zum Zeitpunkt der Untersuchung ließ sich aber noch nicht abschätzen, ob daraus ein nachhaltiger Wandel in der Praxis erwächst.

Stattdessen bestätigte sich ein Befund, der schon in der Untersuchung von 2002 hervortrat. Die weiblichen Potentialträgerinnen beschrieben die Führungskultur im Management als hochgradig kompetitiv und männlich-autoritär geprägt. Ein weiterer Aufstieg erschien ihnen unter diesen Bedingungen als wenig erstrebenswert. Diese charakteristisch eigensinnige Haltung lässt sich als „reflexive Karriereorientierung“ fassen (Nickel/Hüning 2008). Bedürfnisse in Arbeit und Leben werden bewusst gegeneinander abgewogen. Die hohen Ambitionen in der Erwerbsarbeit führen zwar oft zum Verzicht auf Kinder, Ansprüche an eine als sinnvoll und erfüllend empfundene Tätigkeit, an Geschlechtergerechtigkeit und einen wenigstens halbwegs ausgeglichenen Gesamtlebenszusammenhang sind jedoch so stark, dass es zu einer Verweigerung gegenüber den im Management herrschenden Spielregeln kommt (Nickel et al. 2015, S. 189 ff.).

Im Ergebnis entstehen Ausweichräume unterhalb der „gläsernen Decke“. In der LBB ließ sich dies in höheren Fachpositionen und Projekten beobachten, in denen auffällig viele Frauen beschäftigt sind (ähnliche Befunde finden sich für den Bankensektor bereits bei Quack 1999). Inhaltliche und zeitliche Gestaltungsspielräume sind hier oft größer und Hierarchien flacher. Auch viele Männer mit einem reflexiven Selbstverständnis scheinen sich in solche Arbeitsfelder zu orientieren.

Tatsächlich konnten wir insbesondere bei jüngeren männlichen Führungskräften teilweise einen Mentalitätswandel beobachten, wie er in der Männlichkeitsforschung seit einigen Jahren diskutiert wird (Meuser 2009). Wir sehen hier eine Tendenz zur subjektiven Aufwertung von Lebensbereichen jenseits der Erwerbsarbeit, die vor allem durch eine pragmatisch entwickelte, flexible Arbeitsteilung im Privaten gestützt ist. Das gilt etwa für den Wunsch nach aktiver Vaterschaft, Gesundheit und Lebensqualität oder mehr Zeitautonomie. Die Geschlechterdifferenzen verwischen damit zwar keineswegs generell. Aber es treten zunehmend andere Ungleichheitsachsen hinzu, die sich etwa an Elternschaft, Sorgeverpflichtungen und subjektiven Lebensorientierungen festmachen. Deren offensive Thematisierung könnte Grundlage einer geschlechterübergreifenden Politik für gute Arbeit und Geschlechtergerechtigkeit sein.

8 Resümee

Der Beitrag zielte auf eine Rekonstruktion innerbetrieblicher Schließungsprozesse entlang der Geschlechterachse in einem Unternehmen des Bankensektors und stellte die Frage nach Ansatzpunkten für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik. Dazu

wurden eingangs unter Bezugnahme auf vorliegende Befunde der Arbeits- und Geschlechtersoziologie Rahmenbedingungen der Analyse skizziert und der spezifische Forschungszugang begründet. Die Entfesselung finanzkapitalistischer Verwertungs-dynamiken kann demnach als Katalysator für die Vermarktlichung von Arbeit und Leben sowie Tendenzen zur Privatisierung der öffentlichen Daseinsvorsorge verstanden werden (Windolf 2005; Detje/Sauer 2012). Die daraus erwachsenden Symptome einer sozialen Reproduktionskrise wurden als retardierendes Moment in Bezug auf den Abbau der Ungleichheit zwischen Männern und Frauen eingeschätzt. Die Transformation der Geschlechterverhältnisse wurde zudem als ein zentrales Konfliktfeld in der zunehmenden Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Leben kenntlichgemacht und eine Re-Politisierung der Geschlechterdebatte konstatiert (Aulenbacher et al. 2014; Heiden/Jürgens 2013). Auf Grundlage dieser Ausgangsüberlegungen wurde forschungsstrategisch für eine ganzheitliche Perspektive auf Arbeit und Leben plädiert sowie die Relevanz einer geschlechtersensiblen Analyse der Reorganisationsprozesse und Krisenbearbeitungsstrategien im Bankensektor begründet.

In einer kurzen Darstellung empirischer Analysen zu Geschlechterkulturen in Banken wurde die auffällig scharfe horizontale Geschlechtersegregation in Zusammenhang gebracht mit einer kapitalmarktorientierten „Erfolgskultur“ an den Unternehmensspitzen und im Investmentbanking. Diese auf monetären Gewinn fixierte Kultur ist demnach mit der Konstruktion von Spielarten einer „hegemonialen Männlichkeit“ verbunden, die von reproduktiven Bedürfnissen der Subjekte und Gemeinwesen hochgradig abstrahiert und teilweise offen sexistisch konnotiert ist (Honegger et al. 2010; McDowell 1997; Fisher 2003; Becker-Schmidt 2014). Es wurde deutlich, dass viele Beschäftigte im Bankensektor, vor allem in der eher weiblich geprägten Privatkundenberatung, diese Führungskultur kritisieren und in ihr sogar eine wesentliche Ursache für die globale Finanzkrise ab 2007 sehen.

Auf Basis der Falluntersuchung zur LBB konnte schließlich gezeigt werden, dass sich solche Kulturkonflikte zum einen mit den unterschiedlichen Traditionslinien von öffentlich-rechtlichem und privatem Bankensektor in Deutschland verkoppeln und dass sie zum anderen in spezifischer Weise geschlechterpolitisch aufgeladen sind. Die Öffnung der LBB für spekulative Investment- und Immobiliengeschäfte führte nicht nur – ähnlich wie im Falle anderer Landesbanken – zu zwei schweren Liquiditätskrisen (vgl. zur HSH-Nordbank etwa Bischoff et al. 2016). Für die mehrheitlich weiblichen Beschäftigten in der Privatkundenberatung der Sparkasse brachte die kapitalmarktorientierte Strategie zudem Personaleinschnitte und die Einführung einer zentralisierten Vertriebssteuerung mit sich, die Züge einer subjektivierten Taylorisierung trägt (Matuschek et al. 2006). In Letzterem spiegelt sich ein bereits seit Ende der 1990er Jahre zu beobachtender Branchentrend, der sich allerdings im Bereich der Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur abgeschwächt und regional differenziert zeigt (Breisig et al. 2010). Mit der Verengung der Tätigkeitsspektren auf „feminisierte“ Verkaufs- und Teammanagementfunktionen (Quack 1999) verband sich für die Frauen im Privatkundengeschäft zugleich ein Verlust an innerbetrieblichen Aufstiegsperspektiven (vgl. ebenso Kotthoff/Wagner 2008; Tienari et al. 2002). Im

Fall der LBB waren diese Schließungsprozesse überlagert von einer Ost-West-Differenzachse, da der Frauenanteil in der ehemaligen Ostberliner Sparkasse – wie in den Betrieben der neuen Bundesländer insgesamt (Projektgruppe GiB 2010) – deutlich höher war als im Westen und hier zugleich besonders viele Stellen abgebaut wurden.

Auch in den zentralen Stabsfunktionen, in denen sich auf den Fachebenen eine etwa paritätische Geschlechterverteilung feststellen ließ, zeigten sich kaum Anzeichen für ein Brüchigwerden der „gläsernen Decke“ (auf Branchenebene lassen sich seit der Krise 2007/2008 ebenfalls nur kleine gleichstellungspolitische Fortschritte beobachten, vgl. Holst/Kirsch 2016). In diesem Zusammenhang bestätigten sich erneut Befunde aus einer früheren Untersuchung in der LBB (Nickel et al. 2002) wie auch aus anderen Branchen (Funken et al. 2011; Funder/Sproll 2012; Kotthoff 2016): Die extrem hohen Verfügbarkeitsansprüche und die von Machtspielen sowie Wettbewerbskämpfen geprägte Führungskultur an den Unternehmensspitzen wirkt als eine zentrale gleichstellungspolitische Barriere, weil den weiblichen Führungskräften ein weiterer Aufstieg unter diesen Bedingungen überwiegend nicht erstrebenswert erscheint. Allerdings konnten wir in dieser wohl begründeten Zurückhaltung keinen „Klammerreflex“ (Funken et al. 2011) im Sinne eines Festhaltens an traditionellen Rollenbildern erkennen. Auch eine fraglose Akzeptanz der an der Spitze herrschenden „Hochleistungskultur“ oder ein pauschales Bestreiten geschlechtertypischer Benachteiligungen, wie sie Kotthoff (2016, S. 434) feststellt, ließ sich nicht beobachten. Vielmehr zeigte sich bei den meisten weiblichen Führungskräften, wie bei einem Teil ihrer jüngeren männlichen Kollegen, eine Sensibilität für Reproduktionsbedürfnisse, die auch Kritik an sozial destruktiven Geschäftspraktiken und Leistungsregimen begründet. Insofern ist die „reflexive Karriereorientierung“ (Nickel/Hüning 2008) eine potentiell widerständige Kraft und Ressource nicht nur für Gleichstellungspolitik, sondern ebenso für den arbeitspolitischen Kampf zugunsten eines Pfadwechsels in der Organisations- und Wirtschaftsentwicklung insgesamt.

Im Bankensektor scheint dafür bisher allerdings nur ein Teil der Führungskräfte offen zu sein – trotz der häufig eingestandenen Ratlosigkeit infolge der chronischen Instabilität der Finanzmärkte und der anhaltenden Niedrigzinsphase. Nur bei einer Minderheit der von uns befragten Führungskräfte konnten wir ein Nachdenken über alternative Entwicklungspfade beobachten (ähnlich in diesem Punkt auch Honegger et al. 2010). Es wird insofern weiterhin darauf ankommen, Druck „von außen“ (aus Politik und Zivilgesellschaft) und „von unten“ (aus den Belegschaften heraus) aufzubauen (Sauer 2013, S. 74). Erst mit ihm dürften die Potentiale für eine demokratische Arbeits- und Geschlechterpolitik im Bankensektor zur Entfaltung kommen.

Um die konkreten Ansatzpunkte und Spielräume hierfür weiter auszuloten, wären Forschungen in drei Richtungen wichtig: Zum einen müssten die Muster der betrieblichen Geschlechtersegregation im Bankensektor insgesamt – etwa bezogen auf die einzelnen Unternehmensbereiche sowie den Vergleich der drei Säulen des deutschen Bankenwesens – noch differenzierter erhoben und untersucht werden. Qualitative Studien müssten zum anderen noch genauer eruieren, an welchen konkreten Konfliktpunkten sich die Kritik der Beschäftigten an Geschäftspraktiken, Steuerungs-

formen und Führungskulturen in den Banken besonders kristallisiert. Zu fragen wäre schließlich auch, welche Faktoren bisher dazu beitragen, dass die Akteure der betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaften diese Kritik eher punktuell aufgreifen, aber kaum weiterreichende Alternativen im Sinne gemeinwohlorientierter, wirtschaftsdemokratischer und geschlechtergerechter Entwicklungsszenarien für die Finanzdienstleistungsbranche propagieren (vgl. hierzu Nickel et al. 2015, S. 84 ff.).

Literatur

- Achatz, J./Beblo, M./Wolf, E. (2010): Berufliche Segregation. In: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin, S. 89-140.
- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In Gender & Society, Band 4, H. 2, S. 139-158.
- Aulenbacher, B. (2012), Gegenläufige Blicke auf Kapitalismus und Arbeit. Feministische Kapitalismusanalysen im Verhältnis zu Kapitalismustheorie und Arbeitssoziologie. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Frankfurt/M., S. 113-126.
- Aulenbacher, B./Funder, M./Jacobsen, H./Völker, S. (2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden.
- Aulenbacher, B./Riegraf, B./Theobald, H. (Hg.) (2014): Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Soziale Welt. Sonderband 20. Baden-Baden.
- Bankenverband (2014): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft. Bundesverband deutscher Banken e. V. Berlin.
- Becker-Schmidt, R. (2014): Abstraktionsprozesse in der kapitalistischen Ökonomie – Ausblendungen in der Selbstrepräsentation von Männlichkeit. Theoretische Dunkelfelder in der Kritik herrschender Care-Ökonomie. In: Aulenbacher et al. 2014, S. 89-106.
- Beer, U. (1989): Geschlecht, Struktur, Geschichte: Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt/M.
- Bischoff, J./Hackbuch, N./Radke, B./Weber, N. (2016): Finanz-Zombie. Drama HSH Nordbank. Supplement der Zeitschrift Sozialismus. Hamburg.
- Boes, A./Bultemeier, A./Trinczek, R. (Hg.) (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden, S. 13-34.
- Bourdieu, P. (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt/M.
- Breisig, T./König, S./Rehling, M./Ebeling, M. (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, sie müssen es nur verkaufen!“. Vertriebssteuerung in Banken. Berlin.
- Chacón, B. U. (2012): Berlin Bank Skandal. Eine Studie zu den Vorgängen um die Bankgesellschaft Berlin. Münster.
- Detje, R./Sauer, D. (2012): Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven. In: Fricke, W./Wagner, H. (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg, S. 55-85.

- Dörre, K./Brinkmann, U. (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45, S. 58-84.
- Fisher, M. (2003): Wall Street women's 'Herstories' in late financial capitalism. In: Lipartito, K./Sicilia, D. B. (Hg.): Constructing Corporate America: History, Politics, Culture. New York, S. 294-320.
- Frank, I./Hackel, M./Helmrich, R./Krekel, E. M. (2014): Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor. Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Bonn.
- Fraser, N. (2017): Für eine neue Linke oder: Das Ende des progressiven Neoliberalismus. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Jg. 62, H. 2, S. 71-76.
- Funder, M./Sproll, M. (2012): Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik. Wiesbaden.
- Funken, C./Stoll, A./Hörlin, S. (2011): Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung. Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie. Wiesbaden.
- Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.
- Hark, S./Villa, P. (Hg.) (2015): Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen. Bielefeld.
- Heiden, M./Jürgens, K. (2013): Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin.
- Hickel, R. (2013): Deutschland, deine Banken. Kasinos schließen, Stärken bewahren. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 3, S. 91-98.
- Holst, E./Kirsch, A. (2016): Finanzsektor. Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. In: Managerinnen-Barometer 2016. DIW-Wochenbericht, 2016 (2), S. 46-57.
- Holst, E./Busch-Heizmann, A./Wieber, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001-2013. Berlin.
- Holst, E./Wrohlich, K. (2017): Finanzsektor. Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen. In: Managerinnen-Barometer 2017. DIW-Wochenbericht 2017 (1+2), S. 17-30.
- Honegger, C./Neckel, S./Magnin, C. (2010): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin.
- Jürgens, K. (2012): Arbeit und Reproduktion. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke V. (Hg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt/M., S. 273-288.
- Kotthoff, H. (2016): Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 23, H. 4, S. 415-439.
- Kotthoff, H./Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin.
- Krell, G./Rastetter, D./Reichel, K. (Hg.) (2012): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen – Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin.

- Kurz-Scherf, I. (2009): Monopoly-Kapitalismus – Reservat der Männlichkeit. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Jg. 54, H. 5, S. 36-40.
- Lenz, I. (2010): Die neue Frauenbewegung in Deutschland: Abschied vom kleinen Unterschied (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden.
- Lill, M. (2015): Trügerische Ruhe im bedrohten Paradies? Zur Entwicklung von Ressentiments und rechtsextremen Einstellungen im Alltagsbewusstsein der Deutschen. Internet: <https://www.rosalux.de/publication/41038/truegerische-ruhe-im-bedrohten-paradies.html> [zuletzt aufgesucht am 02.10.2016].
- Matuschek, I. (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik. Berlin.
- Matuschek, I./Arnold, K./Voß, G. G. (2006): Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. München.
- McDowell, L. (1997): Capital Culture. Gender at Work in the City. Oxford.
- Meuser, M. (2009): Vaterschaft und Männlichkeit. (Neue) Väterlichkeit in geschlechtersoziologischer Perspektive. In: Jurczyk, K./Lange, A. (Hg.): Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen! Gütersloh, S. 79-93.
- Meuser, M. (2010): Geschlecht, Macht, Männlichkeit – Strukturwandel von Erwerbsarbeit und hegemoniale Männlichkeit. In: Erwägen Wissen Ethik, Jg. 21, H. 3, S. 325-336.
- Nickel, H. M./Fahrenholz, A./Meißner, H. (2002): Potentialträgerinnen sichtbar machen. Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin (gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung). Humboldt-Universität zu Berlin.
- Nickel, H. M./Heilmann, A./Hüning, H./Lill, M. (2015): Geschlechterpolitik in Krisenzeiten. Eine Fallstudie im Bankensektor. Berlin.
- Nickel, H. M./Hüning, H. (2008): Frauen an der Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte. In: Eickelpasch, R./Rademacher, C./Ramos Lobato, P. (Hg.): Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik. Wiesbaden, S. 216-238.
- Nies, S./Sauer, D. (2010): Was wird aus der Betriebsfallstudie? Forschungsstrategische Herausforderungen durch Entgrenzung von Arbeit und Betrieb. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 3, H. 1, S. 14-23.
- Projektgruppe GiB (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin.
- Quack, S. (1999): Unternehmensreorganisation, Karrierewege und Geschlecht. Banken im internationalen Kontext. In: Nickel, H. M./Völker, S./Hüning, H. (Hg.): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen, S. 109-130.
- Sauer, D. (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg.
- Soiland, T. (2009): Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden, S. 35-52.

- Streeck, W. (2013): *Gekaufte Zeit*. Frankfurt/M.
- Tienari, J./Quack, S./Theobald, H. (2002): Organizational Reforms, "Ideal Workers" and Gender Orders. In: *Organization Studies*, Jg. 23, H. 2, S. 249-279.
- Vester, M./Gardemin, D. (2001): Milieu, Klasse und Geschlecht. Das Feld der Geschlechterungleichheit und die „protestantische Arbeitsethik“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 41, S. 454-486.
- Wichterich, C. (2010): Geschlechteranalysen und -diskurse in der Krise. Internet: <http://www.linksnet.de/de/artikel/25843> [zuletzt aufgesucht am 02.10.2015].
- Windolf, P. (2005): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden.

Stefanie Hürtgen¹

Verwerfungen in der „moralischen Ökonomie des Wohlfahrtsstaates“: Ausgrenzungen prekär Beschäftigter und die Problematik sozialer und politischer Bürgerschaft²

Abstract: Der vorliegende Text befasst sich mit sozialer Ausgrenzung von prekär Beschäftigten durch Kernbelegschaften. Prekarisierung, so die These, muss auch als eine soziale Praxis, als doing precarity, seitens der Stammbeschäftigten verstanden werden. Im Anschluss an eine Analyse gängiger Ansätze zur Erklärung dieses Phänomens wird anhand umfassenden empirischen Materials eine eigene Interpretation vorgestellt. Hiernach suchen die Stammbeschäftigten durch Abwehr von Prekären eine gesellschaftliche Konfiguration zu behaupten, die als „moralische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates“ bezeichnet werden kann, und deren Herzstück die strukturelle Verbindung von Lohnarbeit und sozialer sowie politischer Bürgerschaft darstellt.

1 Einleitung

Die Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung beschreibt in der kritischen Diskussion einen umfassenden gesellschaftlichen Prozess. Sie markiert hier nicht allein die dauerhafte Diskriminierung Betroffener innerhalb einer spezifischen „Zone“ der Arbeitsgesellschaft, d. h. das Nichterreichen eines gesellschaftlich definierten kulturellen und sozialen Existenzminimums aufgrund der sozial „entsichernden“ Verfasstheiten der abhängigen Arbeit für eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten (Völker 2008; Dörre u. a. 2013). Vor allem wird betont, dass Prekarisierung einen Herrschaftsmodus darstellt zur generellen Durchsetzung eines flexibel-marktzentrierten Produktionsmodells und der Restrukturierung von Arbeit und Gesellschaft insgesamt (Brinkmann u. a. 2006).

Damit ist in dieser Perspektive auf Prekarisierung der *soziale Effekt* zentral, den prekäre Arbeitsverhältnisse auf die „fest“ bzw. „normal“ oder auch „Stamm“-Beschäftigten³ haben. Im Zentrum steht hier die Verallgemeinerung von sozialer Unsicherheit über die unmittelbar Betroffenen hinaus.

¹ Ass.Prof. Dr. Stefanie Hürtgen, Fachbereich Geographie und Geologie, Universität Salzburg. E-Mail: stefanie.huertgen@sbg.ac.at.

² Dies ist die überarbeitete und erweiterte Version des Beitrages der Autorin auf dem Soziologentag 2016 in Bamberg, vormals unter dem Titel: „Stammbeschäftigte und Prekäre: Die Konstruktion von Nichtzugehörigkeit als Verteidigung arbeitsbezogener Normalitätsvorstellungen und Legitimationsressourcen“.

³ All diese Begriffe sind letztlich unzureichend, denn sie suggerieren eine Eindeutigkeit, die so nicht existiert: Im Kontext flexibler Akkumulation und permanenter (transnationaler) Restrukturierung der Produktion können auch „normal“ bzw. „Stamm“-Beschäftigte nicht mehr unhinterfragt als sozial sicher und geschützt beschäftigt angesehen werden (Hürtgen 2008a). Hinzu kommt, dass auch viele Stammbeschäftigte unter Niedriglohnbedingungen arbeiten (Bispinck 2016) und dass im flexiblen Akkumulationsregime generell die „Normalität“ betrieblicher Arbeitsstandards verbreitet in Frage gestellt und eine permanente Ausnahmesituation in Bezug auf Arbeitsintensität und Aufgabenstellungen erlebt wird (Paugam 2009: 176 ff.). Auf der anderen Seite führen nicht alle „atypischen“ Arbeitsverhältnisse zu einem Absinken des sozialen Integrationsniveaus (Kraemer 2008) und Dynamiken sozialer Ausgrenzung im Betrieb finden sich keineswegs nur entlang der Linie Stamm- und prekär Beschäftigte (Staab 2015). Doch trotz dieser Unschärfen und Überschneidungen ist es für die im Folgenden herauszuarbeitende Problemlage analytisch sinnvoll, idealtypisch die zwei Gruppen „Stamm“- und prekär Beschäftigte gegenüberzustellen, also konzeptionell von einer – bei allen Abstufungen und Schattierungen – zunehmenden sozialen Polarisierung der Arbeitsverhältnisse auszugehen (Dörre 2016).

„Mit Prekarisierung soll [...] ein sozialer Prozess bezeichnet werden, über den die Erosion von Normalitätsstandards auf die Integrierten zurückwirkt.“ (Brinkmann u. a. 2006: 17)

Wie aber ist dieser soziale Effekt der Verallgemeinerung von sozialer Unsicherheit soziologisch genau zu begreifen? Warum werden Arbeitsstandards auch für Stammbeschäftigte fraglich, obwohl sie doch formal oft weitergelten? Und warum praktizieren Stammbeschäftigte, wie die empirische Forschung zeigt, verbreitet allenfalls eine „exklusive Solidarität“, in die Prekäre gerade nicht eingeschlossen sind, was wiederum eine wirksame Verteidigung und Verallgemeinerung guter Arbeitsstandards weiter erschwert (vgl. Holst u. a. 2009; Hürtgen/Voswinkel 2014: 324 ff.)? In der arbeitssoziologischen Diskussion ist hierfür vor allem eine Erklärung prominent: der Effekt der Disziplinierung der normal Beschäftigten durch Angst vor Ersetzbarkeit, d. h. vor Arbeitslosigkeit und Abstieg. Dies führe zu einem Verlust arbeitspolitischer Gestaltungsmacht bei gleichzeitiger Abwehr der Prekären als Bedrohung der eigenen Position (s. beispielsweise Brinkmann u. a. 2006).

These dieses Beitrages ist nun, dass die Erklärungsfigur der Disziplinierung durch Arbeitslosigkeit – so wichtig sie ist – nicht ausreicht. Ohne die Kraft eines solchen Prozesses in Abrede stellen zu wollen, muss ihm, so werde ich argumentieren, die Angst vor substanzieller Entmächtigung und *normativer Entdemokratisierung* zur Seite gestellt werden. Hiernach droht der Bezug auf Normalitätsstandards von Arbeit als individuelle wie kollektive Handlungsressource für fest und auch ausgesprochen sicher Beschäftigte (auch gewerkschaftspolitisch) verlustig zu gehen, eben weil diese Standards nicht mehr als relativ allgemeine Normalität in Betrieb und Gesellschaft vorausgesetzt und so auch als Norm zur Artikulation und Durchsetzung von arbeitsbezogenen Ansprüchen in Anschlag gebracht werden können.

Das Konzept der normativen Entdemokratisierung ist deshalb zentral, weil es erklären kann, warum keineswegs nur wettbewerbs-individualisierte oder direkt verunsicherte Beschäftigte die Prekären in ihrem betrieblichen Alltag ausgrenzen und sozial als Nichtzugehörige konstruieren. Vielmehr finden wir wiederholt den zunächst verstörenden Befund, dass gerade in ihrem Selbstverständnis ausgesprochen kollegial und solidarisch agierende Stammbeschäftigte (nicht selten Gewerkschafter_innen) prekär Beschäftigte – auch wenn sie unmittelbar mit ihnen zusammenarbeiten – aus ihrem Engagement und generell der kollegialen Sozialität ausschließen (vgl. Beaud/Pialoux 1997; Hürtgen 2008b). In meiner Interpretation gilt es, diese soziale Ausgrenzung zu verstehen als Abwehr einer (weiteren) Erosion von Normalitätsstandards, als Ressource zur Legitimation und Durchsetzung arbeitsbezogener Ansprüche und damit als Abwehr einer (weiteren) Erosion industrieller Demokratie. Zur Disposition steht die moralische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates und also, mit Robert Castel (2011) gesprochen, die wohlfahrtsstaatliche Verbindung von Lohnarbeit und sozialer sowie politischer Bürgerschaft.

Hinzu kommt: Mit der hier vorgestellten Perspektive wird der Fokus auf die Handlungsweisen sozialer Gruppen und damit gleichfalls die analytische Problematik erweitert. Insbesondere in der jüngeren „Mittelschichts“-Debatte, aber auch direkt in Teilen der Arbeitssoziologie, werden Stammbeschäftigte – über das Theorem der

„Statuskämpfe“ – interpretativ reduziert auf Konsument_innen eines möglichst guten Lebens. Doch Beschäftigte sind, wie alle sozialen Akteure, nicht nur als praktische (Re-)Produzent_innen ihrer eigenen Biografie, ihres „privaten“ Nahbereichs, sondern – damit verbunden – immer auch von allgemeinen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen zu begreifen. Sie sind in diesem Sinne ebenfalls in ihrem Alltagshandeln politische Subjekte (Hall 1991), die über die Legitimation und die Ressourcen verfügen, ihre sozialen Verhältnisse kritisch zu beurteilen und sich in diese einzumischen – oder eben nicht. Die Erklärungsfigur der normativen Entdemokratisierung soll dabei nicht als Entschuldigung der weiter unten dokumentierten (und anderer) Ausgrenzungspraktiken missverstanden werden. Doch die Analyse der Ausgrenzungspraktiken gegenüber Prekären und die Kritik an exklusiver Solidarität verweist hier selbst auf eine notwendige Neubestimmung sozialer Bürgerrechte auf der Basis eines erweiterten Arbeitsbegriffs.

2 Doing Precarity: Die subjektive Konstruktion von Nichtzugehörigkeit seitens der Stammbeschäftigten

Prekarisierung und Segmentierung von Beschäftigung sind mittlerweile „normale“ Phänomene in Unternehmen sowie Betrieben, und entsprechend verbreitet ist die regelmäßige direkte Zusammenarbeit von Fest- und prekär Beschäftigten. Zugleich ist das soziale Verhältnis der beiden – hier idealtypisch gegenübergestellten – Kategorien in und auf der Arbeit typischerweise ein problematisches. Seitens der Stammbeschäftigten werden Prekäre oft ausgegrenzt oder anders formuliert: Die arbeitspolitisch geschaffene „objektive“ Struktur der Fragmentierung von Beschäftigung funktioniert auch deshalb, weil sie subjektiv nicht durchbrochen, vielmehr über entsprechende Deutungsmuster und Handlungsorientierungen mit hergestellt wird. Es ist typisch, Prekäre als *Nicht-Zugehörige* (zum Betrieb, zum Arbeitskollektiv usw.) zu konstruieren.

Betrachten wir diese soziale Konstruktion genauer, so wird ein eigentümliches Spannungsverhältnis deutlich: *Einerseits* finden wir einen ausgeprägten *kritischen Blick* auf die schlechter gestellten Beschäftigten. Stammbeschäftigte begrüßen kaum prekäre Arbeitsverhältnisse als eine positive arbeitsmarktpolitische Möglichkeit, beispielsweise um den Betroffenen zu helfen, Einstiegsmöglichkeiten für Beschäftigung zu finden oder Ähnliches. Der diesbezügliche offizielle Diskurs wird nicht geteilt, weder ist von „Klebeeffekten“ noch von beruflichen Chancen der Prekären die Rede. Stattdessen erfolgen klare kritische Positionierungen in Bezug auf die prekären Arbeitsbedingungen, insbesondere auch auf den geringen Verdienst:

„Was ich nicht in Ordnung finde halt, wie Leiharbeiter bezahlt werden“, sagt ein Industrieschlosser mittleren Alters. Und ein Krankenpfleger führt aus: „Ja, also wir Alten sagen: Das tut uns unendlich leid, weil die müssen den gleichen Job machen für weniger Geld, zu schlechteren Konditionen. Und ich kriege jedes Mal sehr deutlich mit, wie die um die [Wechselschicht-]Zulagen ringen. [...] Und ich habe nie, nie in meiner beruflichen Laufbahn auf das Geld so achten müssen, und ich kriege das mit, wie die das müssen. Wo ich dann denke: Hey, meine Güte! Meine Güte!“ (Hürtgen/Voswinkel 2014: 337)

Der Ausruf „Meine Güte!“ kann interpretiert werden als ein Erschrecken, eine noch immer auflebende Ungläubigkeit über einen eklatant geringeren Verdienst bei „gleichem Job“. Der Interviewpartner ist hier – wie viele andere auch – nicht abgebrüht oder gleichgültig, sondern klar parteiisch: Die beschriebenen Konditionen sind nicht in Ordnung. *Andererseits* deuten bestimmte Formulierungen bereits darauf hin, dass von diesem kritischen Blick nicht auf einen Versuch solidarischer Praktiken geschlossen werden kann: Die Prekären bleiben „die“, obwohl der Interviewpartner nach eigener Auskunft schon lange mit ihnen zusammenarbeitet, ihre Sorgen kennt, diese „deutlich mitkriegt“. Die Kritik an den Arbeitsbedingungen prekär beschäftigter Kollegen führt nicht zu einer aktiven Solidarisierung im Arbeitsalltag (so auch die Befunde bei Dörre u. a. 2011 und Holst/Matuschek 2013). Vielmehr betrachten Stammbeschäftigte ihre prekären Kollegen offensichtlich als welche, die letztlich nicht zu ihnen, zu ihrem sozialen Arbeitsalltag und Arbeitszusammenhang dazu gehören.

Dies zeigt sich *erstens* in dem schon angeklungenen Mitleid, das viele „Feste“ zum Ausdruck bringen, dabei aber zugleich eine massive Grenzziehung vornehmen. Wie in Hürtgen/Voswinkel (2014: 337 ff.) ausführlich dargelegt ist hierbei, entweder metaphorisch oder direkt wörtlich, die Gegenüberstellung von „drinnen“ und „draußen“ zentral. Drinnen ist, wo man selbst arbeitet, „draußen“ dagegen der Ort, wo die Beschäftigten aus Fremdunternehmen, Leiharbeitsfirmen oder auch befristete Kolleg_innen tätig sind. Trotz kritischem Blick und Mitgefühl bleiben die Prekären auf diese Weise fern:

„Die Zeitverträge, das finde ich ganz schlimm. Also wenn ich nicht wüsste, was in einem halben Jahr ist – das finde ich ganz schlimm. [...] Die tun mir einfach richtig leid da draußen.“ (Mitarbeiter in einer Personalabteilung über die Zeitarbeiter im Werk, zit. n. ebd.: 342)

Eine *zweite* Form der Konstruktion von Nichtzugehörigkeit ist der Ausschluss aus einem sozial-kollegialen Miteinander (zum Begriff der Kollegialität s. Hürtgen 2013). Hier kann eine technische Zeichnerin als Paradebeispiel angeführt werden: Seit langen Jahren im Unternehmen und sehr engagiert, wenn es um das soziale Miteinander im Kollegen_innenkreis geht, organisiert sie Weihnachtsfeiern, Wanderungen und gemeinsame Frühstücke, hält den Kontakt zu verrenteten Mitarbeiter_innen, hört zu bei Problemen und setzt sich für ihre Kolleg_innen ein. Dieses soziale Engagement und ihre Arbeit gehören für sie zusammen. Sie könne nicht „nur hier arbeiten“ und „nicht links und rechts“ gucken (ebd.: 116). Allerdings sind die Kolleg_innen der Fremdfirma, die die Frau seit Jahren kennt, von dieser Position ausgeschlossen. Hier reklamiert sie genau das, was sie sonst vehement ablehnt, nämlich das reine Arbeitsverhältnis:

„I: Und haben Sie sie [die Kolleg_innen der Fremdfirma, SH] auch mal eingeladen? A: Von denen – nee!“ (Ebd.: 340)

Eine *dritte* Form der Konstruktion von Nichtzugehörigkeit ist die Beschreibung und Behandlung der Prekären als unqualifiziert. Regelmäßig drücken die Stammbeschäftigten ihre Zweifel oder negativen Erfahrungen darüber aus, dass Prekäre kaum in der Lage seien, die an sie gestellten Anforderungen adäquat zu erledigen. Sie würden einfach „da reingestellt“, in die Halle, an die Arbeit, würden „da hingesetzt“, ins Büro usw., ohne dass die Qualifikation oder auch nur die Einarbeitungszeit stimmten.

60 Prozent der Stammbeschäftigten sind nach einer Umfrage von Holst und Matuschek (2013) der Auffassung, dass es „vielen Leiharbeitern an Qualifikation fehle“. Dieser Einschätzung folgt oft der Nachsatz, dass „die“ nichts dafür könnten; sie seien Opfer des Sparkalküls des Unternehmens. Allerdings ist es durchaus typisch, das „Aufzuschlauen“ – wie es ein (gewerkschaftlich organisierter) Interviewpartner nennt (Hürtgen/Voswinkel 2014: 342) – zu verweigern oder gar aktiv zu unterlaufen. Einerseits geschieht das aus Gründen eigener Arbeitsüberlastung, andererseits, um den Vorgesetzten die „wahren Kosten“ prekärer Arbeit zu demonstrieren (vgl. Goes 2015: 233).

Den Stammbeschäftigten sind die Prekären im Unternehmen nicht egal. Viele drücken ihr Mitleid, ihren Unmut, ihre Empörung über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen aus. Und oft wird beschrieben, wie sehr das Arbeitsklima leidet: Die Atmosphäre im Team sei angesichts der zwei Tarife auf der Station „beschissen“, so ein Krankenpfleger (Hürtgen/Voswinkel 2014: 338). Umso auffälliger ist es, wie wenig die Festen bereit oder in der Lage sind, eine alltägliche Form der Kollegialität mit den Prekären herzustellen oder zumindest anzustreben. Stattdessen erfolgt zwar keine feindselige, doch aber eine klare Ausgrenzung der prekären Kolleg_innen – selbst dort, wo man sich länger kennt und im selben Team, auf derselben Station oder am selben Band zusammenarbeitet. Die „objektive“ Spaltung der Belegschaften wird so ebenfalls subjektiv mit hergestellt. Auch die Stammbeschäftigten *betreiben* Prekariisierung, denn völlig zu Recht erklärt Klaus Kraemer (2008: 80) die „sozialkommunikative Dimension der konkreten Arbeitstätigkeit, [also] ob die Beschäftigten an betrieblichen Vergemeinschaftungen teilhaben“ oder nicht, zu einem zentralen Kriterium für die Prekarisierung in der Arbeit selbst.

3 „Statuskämpfe“ und die Abwehr von Disziplinierung

Warum aber ist das so? Warum werden nicht auch prekäre Kolleg_innen zu den Wanderungen und Frühstücken dazu geholt, um so wenigstens ein kollegiales Miteinander und vielleicht ein etwas besseres Kräfteverhältnis gegenüber dem Arbeitgeber zu erlangen?

Die arbeitssoziologische Literatur hat hier vor allem eine zentrale Antwort: Es ist der wesentlich von Pierre Bourdieu entwickelte Gedanke, dass prekäre Beschäftigung als *allgemeiner Herrschaftsmodus* wirkt. Kern dieses Arguments ist die Angst vor eigener Betroffenheit von Prekarisierung oder gar Arbeitslosigkeit auf Seiten der Stammbeschäftigten. Diese Angst führe dazu, dass auch fest Beschäftigte immer schlechtere Arbeitsbedingungen akzeptieren würden, Widerstände so gebrochen, „Gehorsam und Unterwerfung“ durchgesetzt werden könnten – nicht nur bei den Prekären selbst, sondern „überall“ (Bourdieu 1998). In einer Reihe von Studien wird dieses Argument ausgeführt und empirisch untermauert: Prekär Beschäftigte wirkten als Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes, worauf entsprechend mit sozialer Distanzierung reagiert würde. Die Erfahrung direkter Zusammenarbeit führe tagtäglich und drastisch die eigene Austauschbarkeit vor Augen (Beaud/Pialoux 2004: 57; Holst u. a. 2009; Goes 2015). Prekäre repräsentierten eine „ständige Mahnung“ und

schafften – auch bei geringer Zahl – ein „diffuses Gefühl der Ersetzbarkeit“ (Brinkmann u. a. 2006: 61 ff.). Auf diese Weise entstünden umfassende Verunsicherung und Disziplinierungseffekte – selbst dort, wo eine unmittelbare Betroffenheit von Arbeitslosigkeit oder Abstieg gering sei. Der Reservearmee-Mechanismus würde wiederbelebt und symbolisch in die Fabrik verlängert (Kraemer/Speidel 2003). Im Resultat gerieten die fest Beschäftigten unter Druck, tradierte Arbeitsstandards aufzugeben. Prekarisierung erweise sich so als Modus, die bisherige Integrationsqualität der Gesellschaft insgesamt infrage zu stellen und einem flexibel marktzentrierten Produktionsmodell zum Durchbruch zu verhelfen (Brinkmann u. a. 2006: 63). Zugleich versuchten die (noch) Bessergestellten ihre Festanstellung und privilegierten Konditionen gegen die „hoch motivierten“ und zugleich unter deutlich ungünstigeren Bedingungen arbeitenden Konkurrenten „mit Zähnen und Klauen zu verteidigen“ (Dörre 2009: 55).

In der soziologischen Debatte wird dieses Motiv der Positionsverteidigung durch Ausgrenzung und Abwehr oftmals als Statusgebaren einer verunsicherten, „nervösen“ Mittelschicht verallgemeinert; diese vergewissere sich ihrer selbst durch „Abgrenzungskämpfe“, durch ressentimentgeladene Abwehr der unteren Schichten (Bude 2008: 113 ff.; Vogel 2011; Nachtwey 2016). Zugespielt erscheint so die Ausgrenzung prekär Beschäftigter durch die Stammbeslegschaften als Statuskampf zwischen zwei oder auch mehreren sozial ungleichen, konkurrierenden Gruppen im Kontext einer generellen „Mentalitätslage“ allgemeiner subjektiver Verunsicherung bzw. „gefühlter Prekarisierung“ (Kraemer 2008). Insbesondere die zuletzt erwähnte „Mittelschichtsdiskussion“ droht hierbei allerdings mitunter, in ihrer Fokussierung auf „neue soziale Verteilungskonflikte“ (Vogel 2011: 274), die strukturelle sozioökonomische Konkurrenzlogik aus dem Blick zu verlieren. In dieser Perspektive auf soziale Abgrenzung als Resultat von erschütterten Wohlstandserwartungen und einer „Furcht vor dem Weniger“ (ebd.) erfolgt eine interpretative gruppenbezogene Vereindeutigung sozialen Handelns⁴, die höchst fraglich ist: Die sog. Mittelschicht und damit explizit auch gut situierte Stammbeschäftigte werden interpretativ reduziert auf Konsument_innen eines möglichst guten Lebens. Sie sind so *ausschließlich* als (Re-)Produzent_innen ihrer eigenen Biografie und ihres „privaten“ Nahbereichs gezeichnet, und nicht *auch* als soziale Akteure, die das Gesellschaftliche insgesamt (mit) hervorbringen. Negiert wird so die

„soziologische Binsenweisheit, dass Gesellschaft, dass ihre Institutionen und Organisationen nur durch das beständige praktische Handeln der in ihnen Tätigen existieren“ (Dölling 2010: 598).

Mittelschicht und Stammbeschäftigte erscheinen nicht mehr als immer auch gesellschaftlich politische Subjekte (vgl. Hauser 1987; Dausien 2009; Hall 1991) und umgekehrt scheint „die Gesellschaft“ vollends unabhängig zu existieren von den Vorstellungen der gesellschaftlichen Gruppen und Individuen, die sie aber hervorbringen (Dubet 2005: 1).

⁴ Eine vergleichbare Kritik – nämlich an gruppenbezogener Vereindeutigung zulasten sozialstruktureller und auch widersprüchlicher Zusammenhänge – findet sich bei Susanne Völker (2008), hier an dem von Heinz Bude und anderen geprägten Begriff der „Überflüssigen“.

In abgeschwächter Form trifft diese Kritik ebenfalls auf die stärker unmittelbar auf Betrieb und Lohnarbeit orientierte Arbeitssoziologie zu. Hier spielt zwar die Schwächung (gewerkschafts-)politischer Handlungsmacht als zentrales Argument zur allgemeinen Durchsetzung eines neuen flexiblen Marktregimes eine zentrale Rolle. Beschäftigte werden darüber also auch als gesellschaftliche Akteure sichtbar. Am Arbeitsplatz selbst aber wird das beschriebene *doing precarity* erneut auf das Resultat einer auf sich selbst bezogenen Angst vor Gefährdung unmittelbarer Arbeits- und Reproduktionsbedingungen reduziert.

Es geht mitnichten darum, Ängste vor Verdrängung und ihre Bedeutung für das soziale (Nicht)Miteinander von „Festen“ und Prekären zu relativieren. Die Angst vor Ersetzbarkeit spielt, wie die bisher angeführte Literatur ausführlich zeigt und empirisch belegt, für viele Beschäftigte eine Rolle. Insgesamt sind also nicht nur die strukturelle Unsicherheit eigentumsloser Lohnarbeit systematischer Bestandteil kapitalistischer Gesellschaften, sondern auch die mit Ungleichheit, Konkurrenz und (Ohn-)Macht einhergehenden Ausgrenzungspraktiken zwischen Lohnabhängigen (Hall 1992: 15 ff.). Allerdings hat der Erklärungsfokus „Angst vor Ersetzbarkeit“ (wie oben ausgeführt) erstens das Problem, Beschäftigte auf die Reproduktion ihres unmittelbaren Nahbereichs zu reduzieren. Hinzu kommt zweitens ein empirisches Problem: Keineswegs alle Festen artikulieren diese Art der Angst. In unserer Untersuchung (Hürtgen/Voswinkel 2014) verneinten fast alle Interviewpartner_innen diesen Gedanken und konnten es auch gut begründen: mit langjährigen, unternehmensspezifischen Erfahrungen und besonderen Kenntnissen, Arbeiten in herausgehobenen Nischenbereichen, alten, sehr gut gesicherten Tarifverträgen und nicht zuletzt mit einer Vertretung durch den Betriebsrat, der sie juristisch schützt.

„I: Aber das [die Sorge vor einer neuen Krise, SH] führt auch nicht dazu, dass man irgendwie selbst ängstlich wird, die Erfahrung mit den Leiharbeitern ringsum? A: Nee, dazu sitzen wir tatsächlich in einem sehr sicheren Boot. Wenn man, also wenn man 20 Jahre hier in der Firma ist, kann einem quasi nichts mehr passieren. Da muss man schon klauen oder jemanden zusammenschlagen oder so, dass man hier rausfliegt.“ (Techniker, Gewerkschafter, zit. n. Hürtgen/Voswinkel 2014: 330)

Will man nun die oben beschriebene Konstruktion sozialer Nichtzugehörigkeit auch hier, bei sich durchaus als sehr sicher ansehenden Beschäftigten, mit dem Konzept der Angst vor Ersetzbarkeit erklären, so muss man ihnen eine „versteckte Angst“ vor Arbeitslosigkeit unterstellen (Brinkmann u. a. 2006: 64) – ein analytischer Schritt, der die Aussagen der Beforschten unnötig relativiert und den Blick auf andere Erklärungen verstellt.

4 Prekäre als Flexibilitätsressource

Am gewissermaßen „anderen Pol“ des Arguments der Ersetzbarkeit befindet sich die Erklärung der Abwehr Prekärer als Ausdruck einer *funktionalistischen Betrachtung* dieser Kolleg_innen. Prekäre würden, auch subjektiv, als Flexibilitätsressource und damit als Absicherung für den eigenen Betrieb und das Unternehmen angesehen. Auf diese Weise gingen Stammbeschäftigte mit der Unternehmensseite eine „Produktivitätskoalition“ (Windolf 1990) ein, die sie selbst um den Preis der Ausschlie-

ßung der Prekären schützen soll (Hassel 2014). Diese Argumentation ist als solche selbstverständlich nicht „falsch“. Die unmittelbare Erfahrung der eigenen Abgesichertheit bei hoher Vulnerabilität der Prekären im Betrieb wurde insbesondere in der Metallindustrie der Krisenjahre ab 2008 als direktes Erlebnis für viele Beschäftigte virulent. Während der oben bereits zitierte IT-Spezialist und IG Metall-Vertrauensmann seine immerhin anderthalbjährige Kurzarbeit „super“ fand und trotz Lohneinbußen „genießen“ konnte, weil er endlich einmal Zeit für die Familie, Hobbys und das Haus gehabt hätte, stellt er für die 500 im Jahr 2008 entlassenen Leiharbeiter des Werkes fest:

„Die hat es natürlich richtig getroffen. Die durften ja einfach alle gehen. Das waren ja die ersten, die wir nach Hause geschickt haben.“ (Zit. n. Hürtgen/Voswinkel 2014: 339)

Das hier formulierte „Wir“ (schicken nach Hause...) kann in der Tat als Ausdruck der oben aufgeführten Produktivitätskoalition interpretiert werden. Allerdings ist dieses „Wir“ nicht ungebrochen. Hinzu kommen die als eklatant wahrgenommenen Diskrepanzen in der Arbeits- und Lebenswirklichkeit von Prekären und Festen, die sich in der – auch sprachlich wahrnehmbaren – Distanzierung zu den Prekären niederschlagen: Die Schilderung der extrem unterschiedlichen Krisenbetroffenheit bleibt oft kurz angebunden oder äußert sich in lapidaren, eigentümlich reserviert wirkenden Formulierungen. „Des einen Glück, des anderen Pech“, meint ein Interviewpartner, der dann sofort auf die Systematik dieser Spaltung zu sprechen kommt und das Thema so gewissermaßen „objektiv“, von außen, abhandelt: Boome es, würde mit Leiharbeitern „aufgerüstet“, die dann eben im Zweifel wieder „alle weg“ seien (ebd.).

Sozialpsychologisch interpretiert wird hier ein innerer Konflikt deutlich, dem sich die Stammbeschäftigten gegenüber sehen: zwischen der Funktion, die Prekäre für den Betrieb – und damit wohl auch für den eigenen Arbeitsplatz – haben, und den Wertmaßstäben, mit denen sie selbst eben diese prekären Arbeits- und Lebensbedingungen als letztlich unhaltbar, als prinzipiell „nicht in Ordnung“ charakterisieren. Anders formuliert: Nimmt man als Wissenschaftler_in die seitens der Interviewpartner_innen artikulierten Kritiken und Gerechtigkeitsvorstellungen ernst, interpretiert sie also nicht als „pures Gerede“, das ein „eigentlich“ egoistisches Arbeitsplatzinteresse verdecken soll, dann wird ein Teil der sozialen Distanznahme erklärbar – aber gerade nicht als gewissermaßen „kühle“ utilitaristische Betrachtung der Funktionalität der Prekären. Vielmehr wird die Abwehr und Distanzierung von einem eigenen, zugleich unlösbar erscheinenden Konflikt sichtbar, der überhaupt nur besteht, weil die Stammbeschäftigten Vorstellungen von einer anderen, gerechteren (Arbeits-)Welt hegen. Diesen inneren Konflikt dann einerseits nicht „zu nah an sich ran lassen“, wie es der folgende Interviewpartner formuliert, ist entsprechend die Kehrseite davon, an vorgestellten Maßnahmen zur gerechteren Gestaltung mit Vehemenz festzuhalten. Distanz entsteht hier nicht aus der Funktionalität von Prekarität, sondern aus dem Angriff auf Gerechtigkeitsvorstellungen, der mit dieser Funktionalität einhergeht:

„Ja, ich habe einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn, man darf bloß einige Themen nicht zu nah an sich ran lassen, sonst geht man kaputt. Man kann ja nicht alles ändern. Nur – das Thema Zeitarbeit ist so wirklich so –, aber auch wieder ein Zwiespalt: Ohne die können wir auch nicht überleben. Weil das ist Flexibilität! Wenn es nicht läuft: Tschüss! Wenn es läuft,

brauchen wir die [...]. Aber auf der anderen Seite, denke ich, muss es irgendeinen Kompromiss geben, dass man diesen Menschen gehaltlich entgegenkommt. [...] Ich sage ja, es gibt Fälle in Frankreich, die verdienen sogar mehr als die anderen, weil sie flexibler sind. Oder [dass man sagt]: Wir geben dir ein bisschen mehr Sicherheit, indem wir die Verträge vielleicht länger laufen lassen. Bin ich schon für, weil, ich muss echt sagen, das ist ein armes Volk einfach, die sehen hier, die arbeiten wie wir und können nur sechs Monate planen, haben auch Familie, also das finde ich echt übel.“ (Zit. n. ebd.)⁵

Allerdings bleiben, das zeigt das Zitat, weitere Fragen offen. Warum werden Prekäre kategorisch als anders, als andere Beschäftigtenkategorie, als „armes Volk“ und nicht, nicht einmal gedanklich, als gleichrangige Kolleg_innen bezeichnet – wo sie doch „arbeiten wie wir“? Warum wird das „Arbeiten wie wir“ an anderer Stelle gebrochen, um die Prekären als letztlich unqualifiziert zu bewerten?

5 Lohnarbeit, Gerechtigkeit und soziale Bürgerschaft als Fixpunkte einer moralischen Ökonomie des Wohlfahrtsstaates

Es ist bereits angeklungen, dass eine sinnvolle Erklärung, die über die empirischen und auch konzeptionellen Beschränkungen des Konzepts der Angst vor Ersetzbarkeit sowie der funktionalen Betrachtung von Prekären hinausgeht, auf die durch Prekarisierung erschütterten Gerechtigkeits- und Normalitätsvorstellungen abzielen sollte. Wie jüngere Forschungen zeigen, sind Wertmaßstäbe einer menschlich, sozial und leistungsbezogen gerechten Arbeitswelt zwar unter starken Druck geraten, andererseits aber gerade vor diesem Hintergrund in bemerkenswert hohem Ausmaß nach wie vor virulent: Trotz mannigfacher Krisenerfahrungen halten viele „normal“ Beschäftigte Vorstellungen von einer „normalen“ Arbeitswelt aufrecht, in der gute Arbeit „gut“, d. h. nicht luxuriös, aber eben „normal“ bezahlt werden sollte, in der die Arbeitsinhalte sinnvoll gestaltet sein und zugleich die Arbeitsorganisation nicht entgrenzend auf den ganzen Menschen zugreifen sollte, in der Plan- und Gestaltbarkeit des Lebens, Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Sinn, aber auch ein menschliches Miteinander bei der Arbeit selbst ebenso zentral sind wie Mitbestimmungsrechte sowie nach dem Arbeitsleben eine Rente oberhalb der Armutsexistenz (vgl. Dubet 2008; Wolf 2014; Hürtgen/Voswinkel 2014; Kratzer u. a. 2015).

Solche Gerechtigkeitsvorstellungen sind keine zufällig und eklektisch versammelten Einfälle, sondern sie begründen ein ausdifferenziertes, die eigene soziale Praxis mit den wahrgenommenen gesellschaftlichen Strukturen verknüpfendes System normativer Zusammenhänge, eine im umfassenden Sinne „moralische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates“⁶, in der man selbst agiert, d. h. die man selbst mit hervorbringt: Erstens *als Mensch*, also als menschliches und soziales Wesen, das als Mensch und Bürger_in in einer Relation der Gleichheit zu den anderen der Gesell-

⁵ Der hier zitierte Interviewpartner ist übrigens kein Gewerkschafter. Er arbeitet im Personalbüro und ist in vielen Argumenten der Geschäftsführung nahe. Seine Vehemenz in Sachen Prekarisierung fällt ihm mitunter auf. An einer Stelle sagt er: Er rede nun schon selbst wie ein Betriebsrat, aber es dürfe den Leuten nicht weiter so schlecht gehen wie jetzt (ebd.: 229).

⁶ Zur Kategorie der moralischen Ökonomie vgl. Thompson 1980; handlungsleitende soziale Normen und moralische Maßstäbe erfolgen bereits hier einerseits mit Verweis auf vergangene Praxen und Traditionen, sagen aber andererseits selbst wenig über diese Vergangenheit aus, die es so gar nicht gegeben haben muss. Entscheidend ist die Funktion der sozialen Maßstäbe für eine entsprechende Praxis.

schaft steht bzw. stehen soll, und zweitens *als Arbeiter_innen*, also als diejenigen, die durch eigene Mühe und Einsatz den gesellschaftlichen Reichtum erzeugen und deshalb sowohl faire soziale Arbeits- und Lebensbedingungen wie auch rechtlich abgesicherte Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten reklamieren können (Hürtgen/Voswinkel 2014). Alle Ebenen und Gerechtigkeitsfiguren (Mensch, Bürger_in und Arbeiter_in zu sein) gehören untrennbar zusammen.

Auf der subjektiven Ebene wird hier sichtbar, was Robert Castel in seiner ausführlichen historischen Studie (2008) als institutionellen Prozess des Aufstiegs der Lohnarbeit in den westlichen Wohlfahrtsgesellschaften der fordistischen Epoche dargelegt hat: die wesentlich über das Arbeits- und Sozialrecht manifestierte, rechtlich institutionalisierte Verankerung von Lohnarbeit als maßgebenden Beitrag zur Gesellschaft, und *also* die Einbindung und Anerkennung der (eigentumslosen) Arbeiter_innen als in Betrieb und Gesellschaft eingreifende Rechtssubjekte. Lohnarbeit, so Castel, sei im fordistischen Wohlfahrtsstaat ein „öffentlich-kollektives Gut“ geworden. So entstehe eine auf Lohnarbeit basierende soziale und politische Bürgerschaft:

„Der Arbeiter besetzt damit auf seine Weise – als Produzent – den öffentlichen Raum. Er kann also dadurch, dass die Individualisierung des Arbeitsverhältnisses [...] transzendiert wird, zum [...] Rechtssubjekt werden. Das Arbeitsrecht besiegelt sein Bürgerrecht. [...] Arbeit [wird] zur Grundlage einer sozialen Bürgerschaft.“ (ebd.: 267 f.)⁷

Die vorgestellte Gleichheit als Mensch und Rechtssubjekt entsteht demzufolge auf der Basis einer Interpretation von Lohnarbeit als beitragende, sinnvolle Tätigkeit (vgl. ausführlich Hürtgen 2017). Sie erlaubt – historisch konkretisiert wesentlich als männlich qualifizierte Lohnarbeit (vgl. Aulenbacher 2009) – den (eigentumslosen) Lohnarbeitssubjekten die Artikulation des bürgerlichen Gleichheitsanspruchs und vereint so

„die beiden widersprüchlichen Dimensionen demokratischer und kapitalistischer Gesellschaften, nämlich [...] Gleichheit der Individuen und [...] Ungleichheit ihrer Position im Rahmen der Arbeitsteilung“ (Dubet 2008: 26).

Entscheidend ist nun, dass „moralische“ Wertvorstellungen und Gerechtigkeitsnormen eine *Ressource* für die eigene Handlungsfähigkeit darstellen – jedenfalls dann, wenn die sozialen Akteure, hier die Stammbeschäftigten, diese Normen noch als prinzipiell gültige reklamieren können. Die institutionalisierte und von den sozialen Akteuren reproduzierte moralische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates ermöglicht eine soziale Selbstkonstitution der Lohnabhängigen nicht nur als reichtumspartizipierende Konsument_innen, sondern auch und zugleich als mit politischen Handlungsfähigkeiten ausgestattete Rechtspersonen. Eben dies spiegelt sich, wie die Forschung zeigt, in den Orientierungen der Beschäftigten⁸: Das alltägliche, größere und kleinere Sich-Einmischen – von der Zurückweisung bestimmter Arbeitsaufgaben, der Forderung nach ausreichend erholender Freizeit über die Unterstützung einer Kollegin bis hin zu gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen – ist für die Akteure an legitimatorische

⁷ In quasi umgekehrter Perspektive hat Guy Standing (2011) diesen Zusammenhang im Blick, wenn er argumentiert, dass normal Beschäftigte an den Staat gebunden seien und deshalb ein nur labouristisch-traditionalistisches Bewusstsein hervorbringen könnten, während die Prekären zwar „Sub-Citizens“ (!) seien, aber zumindest potenziell die neue gefährliche Klasse darstellten.

⁸ Damit ist nicht gemeint, dass jeweils „alle“ Lohnabhängigen diese Orientierung teilen. Vielmehr durchzieht die Forschung eine grundlegende Spaltung von eher autoritär, als „kleine Leute“ argumentierenden Beschäftigten und den eher selbstbewussten, oft gewerkschaftlich engagierten Teilen. Vor allem um Letztere geht es hier.

Ressourcen gebunden, die sie in der hier nur äußerst kurz skizzierten moralischen Ökonomie ausmachen, während sie eben diese moralische Ordnung durch ihr Denken und Handeln, ihre „normative Aktivität“ (Dubet 2008) mit reproduzieren.⁹ Die moralische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates ermöglicht so eine individuelle und kollektive *Selbstermächtigung* als Anspruchsträger_innen, die legitimerweise Ansprüche richten an Vorgesetzte, an Unternehmen, an die Gesellschaft insgesamt, und die zudem fähig und berechtigt sind, in die näheren und weiteren sozialen Beziehungen einzugreifen, um ungerechte Entwicklungen einzudämmen sowie gerechte weiterzuentwickeln und zu befördern (zur Begründung der Kategorie der Ansprüche s. Hürtgen/Voswinkel 2014: 40 ff.).

Indizien für eine solche Interpretation von doing precarity als Verteidigung der Verbindung von Lohnarbeit und Status als Rechtssubjekt finden sich in vielen Studien. So besteht beispielsweise in den Schilderungen von Stéphane Beaud und Michelle Pialoux (1997) der soziale Bruch für die „alten“ Stammbeschäftigten weniger darin, dass in der – über Jahre beforschten – Automobilfabrik ab Mitte der 1980er Jahre „junge“ Leiharbeiter_innen eingesetzt worden waren. Diesen gegenüber hegte man anfangs durchaus eine Art von Verständnis und abermals Mitgefühl. Die eigentliche Zäsur entsteht schleichend: über die Erfahrung, dass es nicht gelang, diese Leiharbeiter in ihre betriebliche Gemeinschaft und ihren Wertekanon zu integrieren.

Dabei bewegen sich die hier beschriebenen Praxen der Ausgrenzung durchaus unterhalb einer Ebene expliziter Programmatik. Gerade darüber verdeutlichen sie aber ihren alltäglich-praktischen Charakter: Ein IT-Spezialist und Gewerkschaftsmitglied hat eigentlich ein gutes Verhältnis zu den Leuten aus der Leiharbeitsfirma, mit denen er regelmäßig zusammenarbeitet. Er duzt sich teilweise mit ihnen. Grantig wird er nur, so schildert er, wenn diese dann anfangen, ihn auf seinen (deutlich höheren) Lohn anzusprechen. Er wehrt diese Frage einerseits ab: „Das geht die eigentlich nichts an, denn dadurch verdienen sie nicht mehr.“ Doch andererseits formuliert er eine interessante Rechtfertigungsfigur für *deren* geringeren Lohn:

„Weil von dem Mann erwarte ich dann im Prinzip dasselbe Know-how und ich weiß aber ganz genau, der hat nur die Hälfte von dem Gehalt, was ich habe“ (zit. n. Hürtgen/Voswinkel 2014).

Hier wird der Zusammenhang umgedreht: *Weil* der Leiharbeits-Kollege weniger verdient, *kann* er nicht dasselbe Know-how haben!

6 Normative Entdemokratisierung

Die skizzierte Perspektive der normativen Verbindung von Lohnarbeit und Selbstermächtigung als eingreifendes (Rechts-)Subjekt erlaubt ein erweitertes Verständnis der geschilderten Ausgrenzungspraktiken durch Stammbeschäftigte.¹⁰ Es kann nun

⁹ „Wenn die Individuen über die Gleichheit der Bedingungen und Positionen und damit über die gerechte hierarchische Ordnung nachdenken, stecken sie Grenzen einer Gemeinschaft ab. Im Grunde geht es ihnen [...] um die Integration in eine gemeinsame Welt, die einen Zusammenhalt gewährleistet, der jedem den ihm gebührenden Platz bieten kann.“ (Dubet 2008: 71)

¹⁰ Auch diese Erklärung behauptet keine Vollständigkeit. Eine weitere Lesart wäre eine durchaus auch subjektiv funktionalistische Betrachtung von Prekären: Diese, so sagen einige Beschäftigte, sicherten als Flexibilitäts-

umfassender erklärt werden, warum gerade auch sozial oder gewerkschaftliche engagierte, den Entwicklungen in Unternehmen und Gesellschaft kritisch gegenüberstehende Beschäftigte die Prekarisierung verurteilen und großen Wert auf sozialen Zusammenhalt sowie Gerechtigkeit legen, systematisch „Fluchtlinien exklusiver Solidargemeinschaften“ (Goes 2015) kreieren, auch dort, wo sie – wie sie selbst sagen – absolut sicher „im Boot“ sitzen, ihnen selbst „nichts mehr passieren“ kann. In der hier vorgestellten Perspektive repräsentieren Prekäre nicht allein eine Bedrohung durch Ersetzbarkeit und ebenfalls nicht nur unmittelbar das Unterlaufen vormaliger (Arbeits-) Standards, sondern sie stellen die Personifikation des Angriffs auf eine umfassende moralische Ordnung dar, in der Lohnarbeit mit sozialer und politischer Handlungsfähigkeit verknüpft werden konnte: Auf der Basis der geleisteten Arbeit war es rechtens und gerecht, über Bedingungen dieser Arbeit und damit über die gesellschaftlichen Arbeits- sowie Lebensverhältnisse insgesamt zu streiten. Eine Anerkennung von Prekarität als „neue Normalität“ würde bedeuten, die finanzielle und soziale Abwertung von Lohnarbeit normativ nachzuvollziehen und damit die bislang mit Lohnarbeit verknüpften legitimen Partizipationsansprüche aufzugeben. Entsprechend ambivalent situieren sich gerade diejenigen Beschäftigten, die auf eine gerechte Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft Wert legen: Sie wehren sich dagegen, dass ihre (relativ guten) Arbeitsbedingungen ein „Privileg“ darstellen sollen; es sei lediglich „Normalität“, nichts Besonderes, sondern „eigentlich“ doch das allgemein Gültige – während sie selbst zugleich aber feststellen müssen, dass diese „Normalität“ zu einer Besonderung, zu einer „Sondersituation“ geworden ist (Hürtgen/Voswinkel 2014: 297 ff.).¹¹

Die Abwehr und Ausgrenzung der Prekären lässt sich vor diesem Hintergrund als Auseinandersetzung um Normalität begreifen, als Abwehr eines fundamentalen Angriffs auf den Zusammenhang von Lohnarbeit und Selbstkonstitution als eingreifende Subjekte. Die regressive Form dieser Abwehr – nämlich Ausgrenzung statt Solidarisierung und damit letztlich die weitere Schwächung der Kräfteverhältnisse – muss dabei selbst als Ausdruck der tiefen und langanhaltenden Krisenentwicklung gesehen werden. Es gelang über Jahrzehnte im Prinzip nicht, die umfassende Erosion und Infragestellung guter Arbeitsstandards aufzuhalten, während zugleich in der allgemeinen wie gewerkschaftspolitischen Öffentlichkeit eine prinzipielle Verabschiedung vom Modell „guter Arbeit“ immer bestritten wurde. Denn neu sind nicht die Angriffe auf Arbeitsstandards, das Erleben von sozialer Konkurrenz am Arbeitsplatz und auch nicht ihre aggressive Abwehr (Kergoat 1973; Lichte 1978; Zoll 1984). Relativ neu ist vielmehr die Tatsache, dass die eigenen sozialen, aber ebenso die weiteren politischen Ressourcen (Haltung der Gewerkschaften, der ehemaligen Arbeiterparteien etc.) offensichtlich als ungenügend eingeschätzt werden, um dem Trend sowohl im Betrieb wie in der Gesellschaft prinzipiell Einhalt zu gebieten. Die aus diesen Erfahrungen entstehenden, umfassenden Ohnmachtsgefühle sind seit Jahrzehnten dokumentiert (Kotthoff 1998; Bergmann u. a. 1998; Dies. 2002; Kurz-Scherf/Zeuner

ressource die Fortexistenz des Betriebes. Es kann durchaus begründet werden, dass man vor diesem Hintergrund die Situation der Prekären „nicht zu nahe an sich rankommen“ lassen will, wie es ein Interviewpartner in Hürtgen/Voswinkel (2014) formulierte.

¹¹ Demgegenüber haben diejenigen Beschäftigten, die schon gar nicht mehr von der Möglichkeit einer gerechten Ökonomie ausgehen, deutlich weniger Probleme damit, ihre Situation als „Glück“ oder eben als „Privileg“ zu bezeichnen.

2001). Sie kulminieren in eine „adressatenlose Wut“, in einem als Dauerkrise erlebten betrieblichen Alltag, was aber nicht in einen ausführlichen gesellschaftlichen Konflikt über Gerechtigkeit, Integration und Mitgestaltung mündet (Detje u. a. 2011). Die Abwehr und Ausgrenzung der Prekären kann vor diesem Hintergrund als implizite Verteidigung der Arbeitsstandards und der damit verbundenen Subjektposition interpretiert werden, gegen deren (anhaltende) soziale Infragestellung.

Somit ist die Frage einer notwendigen Neuverhandlung von Prinzipien sozialer Gesellschaftlichkeit und einer Neubestimmung sozialer Bürgerrechte auf der Basis eines erweiterten Arbeitsbegriffs thematisch. Wie Castel (2011: 256) selbst bemerkt, besteht die Ironie des „Aufstiegs der Lohnarbeit“ darin, dass es über ihre institutionell-normative Verallgemeinerung als sinnvolle Arbeit möglich wurde, sich von ihr zu distanzieren und andere Tätigkeiten sowie Existenzweisen zu praktizieren und als soziale anzuerkennen. Eben darüber kann soziale und politische Bürgerschaft als Praxis entstehen. Wir finden diesen Gedanken empirisch in den Orientierungen und Deutungsmustern der Beschäftigten, die sich sowie die anderen neben ihrer Rolle als Lohnarbeitende immer auch und untrennbar damit verbunden als (verletzbar, daher respektvoll zu behandelnde) Menschen und – an dieser Stelle besonders relevant – als *Sozialwesen* ansehen: Nicht nur Kindererziehung oder Elternpflege, sondern auch persönliche Auseinandersetzungen mit den Schwierigkeiten des Lebens, inhaltlich sehr wichtige „Hobbys“ und ehrenamtliche Tätigkeiten oder politisches Engagement gelten ihnen als fundamentale, eigentlich nicht zu hinterfragende Dimensionen sozialer Gestaltung des privaten wie gesellschaftlichen Daseins (Hürtgen/Voswinkel 2014).¹² Faktisch ist die Lohnarbeit in der moralischen Ökonomie des Wohlfahrtsstaates also bereits transzendiert. Der anhaltende soziale Angriff entlang ökonomischer Sachzwanglogiken und permanent verfeinerter Konkurrenzdynamiken trifft einen Ermöglichungshorizont, der auch theoretisch nicht vorschnell aufgegeben werden sollte.

Literatur

- Aulenbacher, B. (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung. In: R. Castel/K. Dörre (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Frankfurt/M., 65-77.
- Beaud, St./Pialoux M. (1997): Stamarbeitnehmer und befristet Beschäftigte. In: P. Bourdieu/G. Balasz/F. Schultheis (Hg.): Das Elend der Welt. Konstanz, 207-319.
- Beaud, St./Pialoux, M. (2004): Die verlorene Zukunft der Arbeiter. Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montbéliard. Konstanz.
- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H. (1998): Reform des Flächentarifvertrages? Betriebliche Realitäten – Verhandlungssysteme – gewerkschaftliche Politik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Nr. 1/1998.

¹² Es sind ebenfalls genau diese normativen Dimensionen, in denen die Prekären „auf Augenhöhe“, als Gleiche betrachtet werden: Auch sie sollen Menschen und Sozialwesen sein können! Der „Sub-Citizen“-Status, den Guy Standing (2011) strukturell für Prekäre ausmacht, findet sich – bislang und gewissermaßen zum Glück – nicht als subjektive Norm bei den fest Beschäftigten.

- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H. (2002): Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Nr. 4/2002.
- Bispinck, R. (2016): WSI Niedriglohn-Monitoring 2016. Internet: http://www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_81_2016.pdf [zuletzt aufgesucht am 08.01.2017].
- Bourdieu, P. (1998): Prekarität ist überall. In: Ders.: Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz, 96-102.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Kraemer, K./Röbenack, S. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn.
- Bude, H. (2008): Die Ausgeschlossenen. Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft. München.
- Castel, R. (2008): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Castel, R. (2011): Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg.
- Dausien, B. (2009): Differenz und Selbstverortung. Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Biographien als Forschungskonzept. In: B. Aulenbacher/B. Riegraf (Hg.): Erkenntnis und Methode. Wiesbaden, 157-177.
- Detje, R./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht der Betroffenen. Hamburg.
- Dölling, I. (2010): Entsicherung in Zeiten gesellschaftlicher Transformationen. Von der Notwendigkeit, das Handeln von AkteurInnen in den Blick zu nehmen. In: H. G. Soeffner (Hg.): Unsichere Zeiten. Wiesbaden, 593-605.
- Dörre, K. (2009): Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus. In: R. Castel/K. Dörre (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Frankfurt/M., 35-64.
- Dörre, K. (2016): Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 23, H. 3, 348-365.
- Dörre, K./Hänel, A./Holst, H./Matuschek, I. (2011): Guter Betrieb – schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Ch. Koppetsch (Hg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Wiesbaden, 21-50.
- Dörre, K./Scherschel, K./Booth, M. (2013): Bewährungsproben für die Unterschicht? Frankfurt/M.
- Dubet, F. (2005): Pour une conception dialogique de l'individue. Internet: <http://www.espacetemps.net/articles/conception-dialogique-individu/> [zuletzt aufgesucht am 05.01.2017].
- Dubet, F. (2008): Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. Hamburg.
- Goes, Th. (2015): Zwischen Disziplinierung und Gegenwehr. Wie Prekarisierung sich auf Beschäftigte im Großhandel auswirkt. Frankfurt/M.
- Hall, St. (1991): Gramsci and us. In: R. Simon (Hg.): Gramsci's Political Thought. London, 114-135.
- Hall, St. (1992): Race, Culture and Communications: Looking Backward and Forward at Cultural Studies. In: Rethinking Marxism, Jg. 5, H. 1, 10-18.

- Hassel, A. (2014): The paradox of liberalization – Understanding dualism and the recovery of the German political economy. In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 52, H. 1, 57-81.
- Hauser, K. (1987): *Strukturwandel des Privaten? Das „Geheimnis des Weibes“ als Vergesellschaftungsrätsel*. Hamburg.
- Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2009): *Funktionswandel von Leiharbeit*. Frankfurt/M.
- Holst, H./Matuschek, I. (2013): *Sicheres Geleit in Krisenzeiten? Leiharbeit, Krise und Interessenvertretungen im Industriebetrieb West*. In: K. Dörre/A. Happ/I. Matuschek (Hg.): *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Betrieben*. Hamburg, 85-108.
- Hürtgen, St. (2008a): *Prekarität als Normalität? Von der Festanstellung zur permanenten Erwerbsunsicherheit*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Nr. 4/2008, 113-119.
- Hürtgen, St. (2008b): *Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globalen Konkurrenz*. Münster.
- Hürtgen, St. (2013): *Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit*. In: L. Billmann/J. Held (Hg.): *Solidarität in der Krise*. Wiesbaden, 237-262.
- Hürtgen, St. (2017): *Der subjektive gesellschaftliche Sinnbezug auf die eigene (Lohn-) Arbeit. Grundlage von Ansprüchen auf Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft*. In: B. Aulenbacher u. a. (Hg.): *Leistung und Gerechtigkeit? Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*. Basel/Weinheim, i. E.
- Hürtgen, St./Voswinkel, St. (2014): *Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte*. Berlin.
- Kergoat, D. (1973): *Bulldozor ou l'histoire d'une mobilisation ouvrière*. Paris.
- Kotthoff, H. (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“*. In: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 5/1998, 76-100.
- Kraemer, K. (2008): *Prekarität – was ist das?* In: *Arbeit*, Jg. 17, H. 2, 77-90.
- Kraemer, K./Speidel, F. (2003): *(Des-)Integrationseffekte typischer und atypischer Erwerbsarbeit*, *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur*, Nr. 21/22, 39-64.
- Kratzer N./Menz, W./Tullius, K./Wolf, H. (2015): *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden.
- Kurz-Scherf, I./Zeuner, B. (2001): *Politische Perspektiven der Gewerkschaften zwischen Opposition und Kooperation*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Jg. 52, H. 3, 147-160.
- Lichte, R. (1978): *Betriebsalltag von Industriearbeitern*. Frankfurt/M. und New York.
- Nachtwey, O. (2016): *Die Abstiegsgesellschaft*. Frankfurt/M.
- Paugam, S. (2009): *Die Herausforderungen der organischen Solidarität durch die Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung*. In: R. Castel/K. Dörre (Hg.): *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung*. Frankfurt/M., 175-197.

- Staab, Ph. (2015): Personale Herrschaft und die Horizontalisierung des Arbeitskonflikts. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 8, H. 2, 34-48.
- Standing, G. (2011): The Precariat. A New Dangerous Class. London und New York.
- Thompson, E. P. (1980): Die „moralische Ökonomie“ der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert. In: Ders.: Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts. Frankfurt/M. u. a., 66-130.
- Vogel, B. (2011): Die Furcht vor dem Weniger. Welche soziale Zukunft hat die Mitte? In: Sozialer Fortschritt, Jg. 60, H. 12, 274-281.
- Völker, S. (2008): Soziologie und Geschlechterforschung in entsicherten Verhältnissen – Plädoyer für eine praxeologische Öffnung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 33, H. 4, 79-96.
- Windolf, P. (1990): Productivity coalitions and the future of unionism: Desintegration of generalized political exchange? In: B. Marin (Hg.): Governance and generalized exchange: Self-organizing policy networks in action. Frankfurt/M. und Boulder, 289-313.
- Wolf, H. (2014): Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit. Arbeitspapiere Fakten für eine faire Arbeitswelt Nr. 297, hgg. von der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf.
- Zoll, R. (Hg.) (1984): „Die Arbeitslosen, die könnt ich alle erschießen.“ Arbeiterbewusstsein in der Wirtschaftskrise. Köln.

Ludger Pries, Andrea Dasek¹

Das Verhältnis von Gewerkschaften zur Migration: Ambivalente Orientierungen zwischen Ablehnen, Ausblenden und Ernstnehmen

Abstract: Die Themen Migration und Integration sind im 21. Jahrhundert für Deutschland von wachsender Bedeutung. Auch die Gewerkschaften beschäftigen sich vermehrt mit dem Thema der (Arbeits-)Migration. Gewerkschaften haben historisch gesehen gegenüber Migrationsprozessen und Migranten eine ambivalente Haltung eingenommen. Drei grundlegende widersprüchliche Orientierungen werden zunächst vorgestellt (Abschnitt 1). Anschließend werden historische Entwicklungen, vor denen die Gesellschaft und auch die Gewerkschaften im Hinblick auf (Arbeits-)Migration stehen, aufgearbeitet (Abschnitt 2). Dies führt abschließend zu der Diskussion unterschiedlicher Konzepte von Migration und Integration, die für die zukünftige Gestaltung des Verhältnisses von Gewerkschaften und Migration relevant sind (Abschnitt 3).

Seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts gewann in Deutschland das Thema Migration und Integration in der öffentlichen Diskussion, in der Wissenschaft und auch in der Politik eine veränderte Bedeutung. Insgesamt wandelte sich Deutschland im Hinblick auf die politisch-institutionellen Rahmensetzungen und Regulierungen, aber auch in der Selbstwahrnehmung eines großen Teiles seiner Bevölkerung zu einem Einwanderungsland (SVR 2014 und 2015). Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts mit seiner dominanten ‚Gastarbeiter‘-Politik und dem „Mantra der defensiven Erkenntnisverweigerung ›Deutschland ist kein Einwanderungsland‹“ (Bade 2011: 1) wurde kritisch reflektiert. Die Diskussionen zum demographischen Wandel führten zu der in Wissenschaft und Öffentlichkeit mehrheitlich geteilten Erkenntnis, dass Deutschland in den nächsten Jahrzehnten eine dauerhafte substantielle Zuwanderung brauche (Fuchs et al. 2015; SVR 2016; Walwei 2016). Nicht zuletzt aufgrund der zwei Wellen der EU-Osterweiterungen (2004 und 2007) und der damit verbundenen Dynamiken von Arbeitsmigration in Bereichen wie der Bau- oder Schlachtindustrie, aber auch im Dienstleistungssektor sahen sich auch die Gewerkschaften stärker mit dem Thema der (Arbeits-)Migration konfrontiert. Schließlich rückte die massive und überwiegend irreguläre Einreise von über einer Million Flüchtlinge und anderer Schutzsuchender im Jahre 2015 sowie die damit verbundenen Herausforderungen (z. B. der möglichen Arbeitsmarktintegration und Entlohnung) das Thema Migration in das Zentrum öffentlicher Auseinandersetzungen (Pries 2016).

Diese Entwicklungen führten auch in den Gewerkschaften zu einer intensivierten Beschäftigung mit dem Thema Migration und Integration. So wurden in den Vorständen großer Gewerkschaften wie ver.di und IG Metall entsprechende Verantwortlichkeiten geschaffen oder erweitert, verschiedene Pilotprojekte initiiert und thematisch

¹ Prof. Dr. Ludger Pries, Ruhr-Universität Bochum. E-Mail: ludger.pries@rub.de. M.A. Andrea Dasek, Ruhr-Universität Bochum. E-Mail: andrea.dasek@rub.de. Wir danken Nick Kratzer für seine sehr hilfreichen Anmerkungen und Vorschläge sowie Katrina Böse für ihre redaktionelle Hilfe.

einschlägige Tagungen organisiert.² Damit verstärkte sich auch in den Gewerkschaften ein Reflexions- und Wandlungsprozess in Bezug auf das Thema Migration und Integration. Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Entwicklungen soll in den folgenden Abschnitten gezeigt werden, dass das Verhältnis der Gewerkschaften zu Migration insgesamt sehr widersprüchlich und komplex ist. Gewerkschaften haben – und zwar nicht nur in Deutschland, sondern allgemein – historisch gesehen gegenüber Migrationsprozessen eine ambivalente Haltung eingenommen und das Thema Migration und Integration insgesamt eher marginal behandelt. Umgekehrt wurden und werden aber auch bei der gesellschaftlichen sowie wissenschaftlichen Befassung mit Migration und Integration die Gewerkschaften (und in Deutschland auch die Institution der Betriebsräte) nur wenig berücksichtigt – obwohl Teilhabe in Arbeit und Betrieben als auch bei der Mitbestimmung für Deutschland ein sehr wichtiger „Integrationsmotor“ ist (SVR 2014: 98, 121 f.).

Im Folgenden soll das ambivalente Verhältnis der Gewerkschaften zum Thema Migration kritisch analysiert werden. Dazu werden zunächst einige grundlegende widersprüchliche Orientierungen, die in Gewerkschaften prinzipiell gegeben sind, vorgestellt und erläutert (Abschnitt 1). Anschließend werden historische Entwicklungen, vor denen die Gesellschaft und auch die Gewerkschaften im Hinblick auf (Arbeits-)Migration stehen, aufgearbeitet (Abschnitt 2). Dies führt zu der Diskussion unterschiedlicher Konzepte von Integration. Abschließend sollen Aspekte eines erweiterten Verständnisses von Migration und Integration skizziert werden, die für die zukünftige Gestaltung des Verhältnisses von Gewerkschaften und Migration relevant sind (Abschnitt 3).

1 Die ambivalente Haltung von Gewerkschaften zur Migration

Im Hinblick auf das Verhältnis von Gewerkschaften zur Migration werden in einer umfangreichen Studie (Penninx/Roosblad 2000) drei grundlegende Strukturprobleme identifiziert, die sich in sehr vielen Ländern aufzeigen lassen. Es handelt sich dabei um generelle Orientierungen, die Gewerkschaften in Bezug auf drei Basisfragen ihrer Politik hinsichtlich Migration und der Behandlung von Migranten einschlagen können.³ Dabei befinden sich Gewerkschaften – so Penninx/Roosblad 2000 – jeweils in einem Dilemma, welche Grundrichtung sie einschlagen sollen. Statt von Dilemmata ließe sich vielleicht besser von widersprüchlichen Anforderungen und ambivalenten Politikorientierungen sprechen.

² Vgl. z. B. die Tagung zu den Themen „Gestaltungsoptionen des Betriebsverfassungsgesetzes für eine aktive Gleichbehandlung von Migrantinnen und Migranten in der Leiharbeit“ am 30. Juni 2014, veranstaltet von ver.di für alle Verantwortlichen Sekretäre/innen für Migrationsarbeit in den Landesbezirken, Mitglieder der Landesbezirksmigrationsausschüsse und Mitglieder des Bundesmigrationsausschusses oder die Tagung „Integration und Mitbestimmung. Interessenvertretung für (sic, nicht: „von“ oder „mit“, L. P.) Menschen mit Migrationshintergrund“ im Juni 2013. Bei der IG Metall wurde das Thema Migration und Integration prominent bei der stellvertretenden Vorsitzenden angesiedelt; zu einzelnen Projekten vgl. Pries/Shinozaki 2015.

³ Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird in diesem Text auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen und Differenzierungen weitgehend verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen beziehen sich grundsätzlich auf alle Geschlechter. Der Begriff Migranten wird als Oberbegriff für verschiedene Wanderungstypen – z. B. klassische dauerhafte Einwanderer, vorübergehende Arbeitswanderer oder etwa transnationale Migranten verwendet (vgl. Pries 1998).

Das erste Strukturproblem betrifft die Frage, ob Gewerkschaften Migration als Einwanderung in die Länder, in denen sie tätig sind, fördern, nur tolerieren oder gar ablehnen sollen. Die Zuwanderung von Arbeitsmigranten erhöht das Arbeitskräfteangebot und kann die Verhandlungspositionen der Arbeitnehmerseite schwächen. Häufig sind Migranten auch eher zu Zugeständnissen bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bereit. Ihre gewerkschaftliche Organisation bereitet wegen sprachlicher und kultureller Barrieren unter Umständen auch größere Probleme als bei „einheimischen“ Arbeitskräften. All dies hat bei Gewerkschaften in vielen Ländern dazu geführt, einer intensiveren Einwanderung von Arbeitskräften – wie in der Regel von den Arbeitgeberverbänden gefordert – skeptisch gegenüberzustehen. Gleichzeitig fühlen sich Gewerkschaften dem Prinzip der internationalen Solidarität verpflichtet.

Für dieses Strukturproblem, also die Frage, wie sich Gewerkschaften generell zum Thema der Arbeitsmigration positionieren sollen, gibt es keine einfache Lösung, dies gilt auch für die deutschen Gewerkschaften. Als Argument gegen eine Politik der Arbeitsmigration als gezielte Zu- oder Einwanderung gilt für Gewerkschaften in aller Regel, dass ein zusätzlich geschaffenes Angebot an Arbeitskräften tendenziell die Löhne nach unten drücken kann. Ungeregelte Arbeitsmigration führe global gesehen zu einem regelrechten Wettlauf um die Absenkung der Löhne, zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und der Partizipationsmöglichkeiten der Arbeitnehmer. Insgesamt ergäbe sich die Gefahr eines ›race to the bottom‹, eines Verdrängungswettbewerbs oder die Schaffung eines Niedriglohnsektors (allgemein: Schaper 2001: 242; aktuell: Brücker et al. 2013; Burkert 2015). Der Grund dafür sei, dass Arbeitsmigranten tendenziell eher bereit seien als inländisch Beschäftigte, beispielsweise bei Löhnen, Arbeitszeiten und Grundrechten zur Mitbestimmung Zugeständnisse zu machen und zu wesentlichen schlechteren Bedingungen zu arbeiten. Im Zusammenhang mit der Flüchtlingsmigration nach Deutschland im Jahre 2015 finden sich ähnliche Argumente z. B. bei Deutschmann (2016) und Sinn (2016).

Genau diese Gefahr war auch ein wesentlicher Grund dafür, dass Deutschland im Zuge der EU-Osterweiterung im Jahr 2004 und angesichts einer recht hohen eigenen Arbeitslosigkeit im Gegensatz zu anderen EU-Ländern wie Irland oder Großbritannien die Arbeitnehmerfreizügigkeit für die betreffenden Länder wie Polen in einer siebenjährigen Übergangsfrist eingeschränkt hat. Hier trafen sich die Interessen der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften mit denen von kleineren Betrieben, für die eine allzu rasche Marktöffnung eher Risiken als Chancen bedeutet hätte. Dagegen stand und steht für Gewerkschaften das Prinzip, dass man sich grundsätzlich an internationaler Solidarität orientieren sollte.⁴ Zudem kann volkswirtschaftlich argumentiert werden, dass Arbeitsmigration aus ökonomischen Erwägungen sehr sinnvoll sein kann. Dies belegen verschiedene Studien, die genau die Frage untersuchten, welche volkswirtschaftlichen Effekte Einwanderung und auch die Einbürgerung von Ausländern hat (BAMF 2005).

⁴ Vgl. hierzu etwa die Aktivitäten des DGB-Bildungswerkes im Bereich Migration und Gleichberechtigung: <http://www.migration-online.de/>; als Beispiel für den Schweizer Gewerkschaftsbund vgl. Rechsteiner et al. 2014.

Gewerkschaften könnten als Argument für Einwanderung auch einen weiteren wirtschaftlich positiven Effekt benennen. Die Einwanderung zusätzlicher Arbeitskräfte führt nämlich häufig zu einem sogenannten Fahrstuhleffekt.⁵ Konkret bedeutet dies, dass bereits im Inland Beschäftigte durch die Zuwanderung von (in der Regel weniger qualifizierten) Arbeitskräften profitieren. Indem neue Arbeitskräfte in weniger qualifizierte Beschäftigungen rücken, gelangen bereits im Inland Beschäftigte leichter in höhere und besser bezahlte Positionen. Dieses Phänomen konnte in der Bundesrepublik im Zuge der deutschen Gastarbeiteranwerbung in den 1950er und 1960er Jahren beobachtet werden. Die Angeworbenen verrichteten zumeist Arbeiten, die sich dadurch auszeichneten, dass sie besonders gefährlich, schmutzig und/oder schlecht bezahlt wurden und deutsche Arbeiter diese Tätigkeiten in Anbetracht des ‚Wirtschaftswunders‘ eher mieden (z. B. Keim 2003: 50; Birke 2007: 274 f.). Die hier skizzierten durchaus widersprüchlichen Wirkungen von Arbeitsmigration auf die Situation der bereits Beschäftigten macht die ambivalente Haltung von Gewerkschaften verständlich – sie spiegelt die Interessenlagen ihrer Mitglieder zwischen Solidarität und Eigeninteressen wider.

Ein zweites Grundproblem bezieht sich spezifischer auf die Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen selbst: Sollen sie sich in besonderer Weise um die Organisation von (Arbeits-)Migranten bemühen, sich dieser potentiellen Klientelgruppe gegenüber eher neutral oder uninteressiert verhalten oder sollen sie diese tendenziell eher marginalisieren? In der bereits zitierten Studie *Trade Unions, Immigration, and Immigrants in Europe, 1960-1993* (Penninx/Roosblad 2000) werden etwa die gewerkschaftlichen Organisationsstrategien gegenüber Arbeitsmigranten in Irland, dem Vereinigten Königreich, Österreich und Deutschland verglichen. Die Frage, ob Gewerkschaften Arbeitsmigranten organisieren oder marginalisieren sollten, klingt zunächst wenig ‚politisch korrekt‘, denn Migranten sollten selbstverständlich die Möglichkeit der Partizipation und Organisation haben. Gleichwohl können Gewerkschaften – trotz aller öffentlichen Erklärungen, ihnen liege selbstverständlich das Schicksal und die Interessenvertretung der Arbeitsmigranten sehr am Herzen – in ihren tatsächlichen Organisationsanstrengungen diese potentielle Klientelgruppe ‚links liegen lassen‘, also marginalisieren. Hierfür gibt es in der gewerkschaftlichen Praxis nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern zu unterschiedlichen Zeiten vielfältige Belege und auch einige organisationsrationale Überlegungen (vgl. z. B. Trede 2015). So können Gewerkschaften z. B. argumentieren, dass die Integration von weniger qualifizierten, gewerkschaftlich unerfahrenen, mehrheitlich aus ländlich-traditionellen Lebensverhältnissen kommenden ‚Gastarbeitern‘ extrem ressourcenaufwändig ist. Sie bringt auch die Organisationsstruktur und -kultur zumal in Gewerkschaften, deren Rückgrat traditionell qualifizierte Facharbeiter waren, eventuell völlig durcheinander. Wenn zudem noch in Politik und Gesellschaft davon ausgegangen wird, dass die arbeitenden ‚Gäste‘ doch nach einigen Jahren wieder in ihre Herkunftsländer zurückkehren – warum sollte eine Gewerkschaft dann erhebliche Res-

⁵ Vgl. allgemein Beck 1986: 124 f.; bezogen auf Einwandererfamilien vgl. z. B. den Sechsten Familienbericht „Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen“ (Deutscher Bundestag 2000).

sourcen in die Organisation dieser Arbeitsmigranten (fehl)investieren? Weitere Argumente, die gegen eine Integration von Arbeitsmigranten in die Gewerkschaften vorgebracht werden könnten, sind beispielsweise, dass hierdurch ganz andere Kulturen, Qualifikationen und ethnische *Communities* in die Gewerkschaften integriert werden müssen. Traditionelle Gewerkschaftsmitglieder könnten befürchten, dass dies die eingespielte Einheit und Solidarität in der Organisation gefährden könnte, die sich über Jahrzehnte entwickelt hat.

Auch für eine offensive Organisationsstrategie gegenüber Arbeitsmigranten gibt es einige starke Argumente. Dazu zählt zunächst das von Gewerkschaften seit über hundert Jahren hoch gehaltene Ideal der internationalen Solidarität – Gewerkschaften liefen Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit und öffentliche Legitimation einzubüßen, wenn sie in ihrer praktischen Politik keine Organisationsanstrengungen gegenüber Arbeitsmigranten machten. Zudem stärkt jeder Mitgliederzuwachs die eigene Organisationsbasis finanziell und hinsichtlich der Mobilisierungsfähigkeit. Es kann auch argumentiert werden, dass bestimmte Migrantengruppen besonders starkes gewerkschaftliches Engagement entwickeln. Dies war z. B. bei den Arbeitskämpfen in den 1970er Jahren der Fall, etwa in den sogenannten ‚wilden Streiks‘ bei Ford in Köln, in denen sich vor allem türkische Arbeiter stark engagierten (Hinken 2004). Nach dem Militärputsch in der Türkei von 1980 wanderten dann viele politisch Verfolgte als ‚Gastarbeiter‘ nach Deutschland aus, von denen sich zahlreiche auch gewerkschaftlich betätigten. Ein wichtiges und in Zukunft immer bedeutender werdendes Argument, das die Gewerkschaften jedoch bisher kaum angemessen berücksichtigten, fehlt an dieser Stelle noch: Arbeitsmigranten bringen selbstverständlich auch immer Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf andere Kulturen, Sprachen und Regionen mit, die gerade unter den Bedingungen der Globalisierung von Gewerkschaften systematisch für ihre grenzüberschreitende Kommunikation und Zusammenarbeit umfassend genutzt werden könnten.

Das dritte Strukturproblem besteht darin, dass Gewerkschaften für ihre Mitglieder mit Migrationsgeschichte entweder spezifische Organisationsstrukturen und Artikulationsmechanismen schaffen oder diese unspezifisch einfach als „normale Mitglieder“ behandeln. So gab oder gibt es in vielen Gewerkschaften Beauftragte und eigene Strukturen für Jugendliche, Frauen oder „Ausländer“. Es stellt sich somit die Frage, ob eine spezifisch ausgerichtete interne Organisationspolitik für Arbeitsmigranten verfolgt, ob also für ‚Gewerkschaftsmitglieder mit Migrationshintergrund‘ eine spezifische Diversity-Politik entwickelt werden sollte. Die Frage stellt sich dabei relativ unabhängig von den beiden ersten, und die Argumentationen ähneln vielen Grundsatzdebatten im Bereich von Diversity-Politiken – etwa der Frage, ob für Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände spezifische Frauenquoten eingeführt werden sollten. Auf der einen Seite kann argumentiert werden, dass Gewerkschaften vor allem die gemeinsamen Interessen aller Beschäftigten vertreten und dadurch stark geworden sind, dass sie diese und nicht Einzelinteressen in den Mittelpunkt stellen. Letztendlich könnte eine Gewerkschaft ihren kleinsten gemeinsamen Nenner sogar sehr schnell verlieren, wenn sie für verschiedene Gruppen, so beispielsweise eigens für

Facharbeiter, Frauen, ältere Arbeitnehmer, jüngere Arbeitnehmer, für Einwanderer und für temporäre Arbeitsmigranten eine spezifische Politik betreibt. Eine solche ‚Sonderbeachtung und Extrabehandlung‘ spezifischer Gruppen könnte die allgemeine Gruppensolidarität schwächen.

Weiterhin hätte – so kann angeführt werden – eine Sonderpolitik für Arbeitsmigranten die nicht intendierte Konsequenz, letztlich deren Exklusion und Marginalisierung zu zementieren oder gar noch zu verstärken. So wird in Deutschland kontrovers über die Sinnhaftigkeit des Begriffs ‚Menschen mit Migrationshintergrund‘ diskutiert. Einige halten ein solches Konzept für notwendig, um systematische Benachteiligungen von Menschen, die selbst eingewandert sind oder bei denen zumindest ein Elternteil in einem anderen Land als in Deutschland als Ausländer geboren wurde, überhaupt feststellen zu können. Dahingegen lehnen andere den Gebrauch dieses Ordnungskriteriums der amtlichen Statistik ab, da durch die Schaffung und Nutzung dieser Kategorie selbst eine stigmatisierende Abgrenzung erfolge.⁶ Zu den hiermit verbundenen Fragen der Politiken von Bezeichnungen, Kategorisierungen und Zugehörigkeitszuschreibungen gibt es nicht nur in Deutschland, sondern in allen Ländern zunehmend lebhaftere Diskussionen. So widmet sich etwa ein jüngst erschienener Sammelband *Shifting Boundaries of Belonging and New Migration Dynamics in Europe and China* dem Umgang mit genau dieser Problematik in unterschiedlichen europäischen Ländern und in China (Pries 2013). Demnach wird in Frankreich z. B. in amtlichen Volkszählungen eine eventuelle Zuwanderungsgeschichte der Bevölkerung gar nicht erst erfragt. Eine Erhebung dieser Kategorie könne – so die vorherrschende Begründung – dazu missbraucht werden, Menschengruppen zu marginalisieren und besonders zu etikettieren. In Großbritannien dagegen werden in den Volkszählungen sehr viele und – von der Zählung 1991 über diejenige von 2001 bis zu der von 2011 – immer mehr und immer differenzierter ethnische und migrationsbezogene Eigenschaften abgefragt. Dabei wird argumentiert, dass erst dadurch untersucht werden kann, ob systematische Diskriminierungen am Arbeitsmarkt oder im Bildungssystem vorliegen.

Bezogen auf Gewerkschaften kann argumentiert werden, dass die Frage, ob spezifische Minderheiten- bzw. Diversity-Politiken – in diesem Falle für die Mitglieder mit Migrationshintergrund – notwendig oder sinnvoll sind, nur beantwortet werden kann, wenn bestimmte, potentiell diskriminierungsrelevante Merkmale erhoben werden. Wie Peter Kühne (2000) aufzeigt, hatten die Gewerkschaften in Deutschland in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im Hinblick auf diese Frage durchaus wechselvolle Positionen, die zwischen der oben zitierten französischen und britischen Tradition schwankte. Auf Anfragen zum Anteil von Mitgliedern mit Migrationshintergrund konnten die großen Gewerkschaften ver.di und IG Metall im Jahr 2013 keinerlei Angaben machen, weil diese Daten nicht erhoben wurden (SVR 2014: 121 f.).

Nur weil solche Bezeichnungen wie z. B. ‚Menschen mit Migrationshintergrund‘ die Ambivalenz in sich tragen, von bestimmten politischen Kräften für Marginalisie-

⁶ Vgl. Pries 2014a und zu Konzept sowie Definition des Begriffes siehe http://de.wikipedia.org/wiki/Migrationshintergrund#Definition_des_Statistischen_Bundesamtes.

rungs- oder Ethnisierungsprozesse missbraucht werden zu können, sollten diese Begriffe selbst nicht marginalisiert werden, wenn ohne ihren Gebrauch Diskriminierungstendenzen nicht offen gelegt werden können. Dies entspräche einer „Vogel Strauß-Politik“, nach der Dinge nicht existieren, die nicht sichtbar gemacht werden. Die Gewerkschaften in Deutschland ermitteln z. B. den möglichen Migrationshintergrund ihrer Mitglieder gar nicht systematisch, wobei auf einige der oben erwähnten Argumente zurückgegriffen wird. Ähnlich wie im Falle der Erhebung des Geschlechts spricht aber Vieles dafür, systematisch zu erheben, ob Gewerkschaftsmitglieder mit Migrationshintergrund z. B. in gleichen Berufspositionen systematisch weniger verdienen als Mitglieder ohne Migrationshintergrund oder ob sie in den Vertretungsgremien der Gewerkschaften (und auch der Betriebsräte) angemessen vertreten sind.⁷

Wie wichtig eine reflektierte und aktive Behandlung dieses dritten Dilemmas ‚explizite Diversity-Politiken für Arbeitsmigranten oder nicht‘ ist, soll an zwei Beispielen skizziert werden. Zum einen existiert eine signifikante Lohnlücke zwischen Beschäftigten mit ausländischer zu Beschäftigten mit deutscher Staatsangehörigkeit, was z. B. in einem Kurzbericht des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung aus dem Jahr 2013 dokumentiert ist (Lehmer/Ludsteck 2013) und in Abbildung 1 anschaulich kondensiert wurde (wobei aus Mangel an entsprechenden Daten nur die Kategorie ‚Staatsangehörigkeit‘ und nicht ‚Migrationshintergrund‘ zu Grunde gelegt wurde). Bei der Verteilung der durchschnittlichen Löhne ergeben sich je nach Staatsangehörigkeit beträchtliche Unterschiede. Beschäftigte mit britischer Staatsangehörigkeit z. B. verdienen danach durchschnittlich etwa 130 Prozent des Durchschnittslohns der deutschen Staatsangehörigen. Auch Arbeitnehmer aus Österreich, Frankreich, den Niederlanden und anderen EU-Mitgliedsländern liegen über dem durchschnittlichen Lohn der Deutschen. Dies überrascht nicht sonderlich angesichts der Tatsache, dass ein Großteil der Arbeitsmigranten aus diesen Staaten als hochqualifiziert gelten kann und dementsprechend im Durchschnitt mehr verdient als die deutschen Staatsangehörigen.

Im Gegensatz hierzu erhalten z. B. Menschen aus Serbien und Montenegro oder aus der Türkei im Durchschnitt nur 60 Prozent dessen, was ein Beschäftigter mit deutscher Staatsangehörigkeit durchschnittlich verdient. Dabei repräsentiert die Breite der jeweiligen ‚Kuchenstücke‘ des Tortendiagramms den Anteil der jeweiligen Beschäftigtengruppe an der Gesamtbeschäftigung. Die Beschäftigung von Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit unterliegt demnach extremen Spannbreiten, denn nur weniger als ein Viertel der ausländischen Beschäftigten wird höher entlohnt als die deutschen Beschäftigten. Die übergroße Mehrheit der Beschäftigten mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit liegt bei der Entlohnung unter diesem Durchschnitt (z. B. Tschechien, Ungarn, Indien) und zum Teil sogar erheblich darunter (z. B. Vietnam, Afghanistan, Marokko, Kasachstan). Die Ungleichverteilung zwischen

⁷ Als Argument gegen eine gewerkschaftliche Sonderbehandlung von ‚Menschen mit Migrationshintergrund‘ könnten auch die Ergebnisse einer Analyse des Sozioökonomischen Panels gedeutet werden, denen zufolge sich Migranten nicht signifikant in ihrer Bereitschaft, Gewerkschaftsmitglied zu sein, von anderen Bevölkerungsgruppen unterscheiden (Behrens et al. 2017). Allerdings ist die genutzte Datengrundlage für ausführlichere Analysen vor allem neuerer Einwanderergruppen unzureichend.

Deutschen und Ausländern nahm zwischen 2000 und 2008 zwar insgesamt ab, allerdings in der Form einer wachsenden Ungleichheit in der Entlohnung nach Herkunftsländern. All dies legt nahe, dass es für gewerkschaftliche Entlohnungspolitiken von erheblicher Bedeutung sein sollte, auch das Merkmal Staatsangehörigkeit und Migrationshintergrund systematisch einzubeziehen.

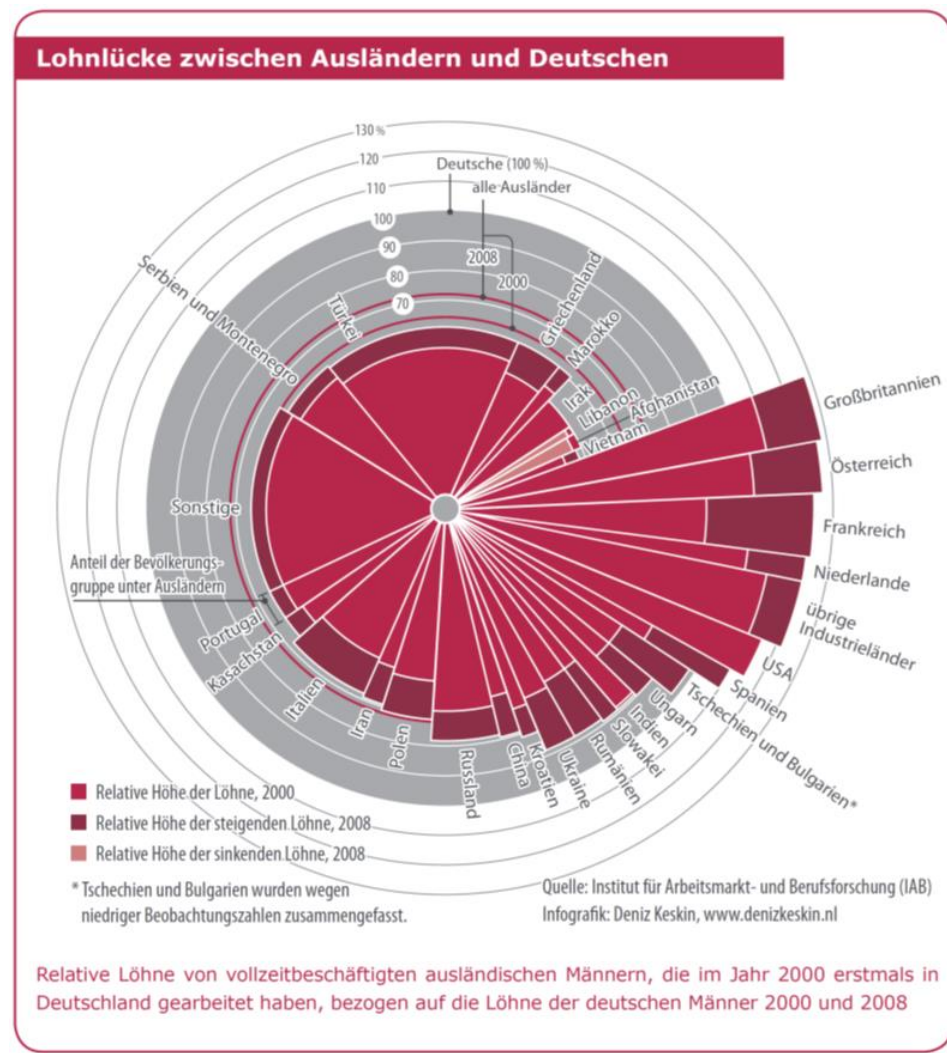


Abbildung 1: Anteil und Entwicklung der Löhne (Ausländer und Deutsche 2000 und 2008)
(Quelle: Rebggiani 2013)

Ein zweites Beispiel für die Bedeutung spezifischer (gewerkschaftlicher) Politiken für einzelne Migrantengruppen ist das des Umgangs mit irregulärer Migration. Verena Schmidt und Helen Schwenken widmeten sich 2006 in den WSI-Mitteilungen diesem Thema und fragten, wie sich Gewerkschaften konkret zur Gruppe irregulärer Migranten positionieren und welche spezifische Politik für diese betrieben wird (Schmidt/Schwenken 2006: 44). In Deutschland lebt eine nicht unerhebliche Gruppe von schätzungsweise dreihunderttausend bis eine Million irregulärer Migranten. Die Autorinnen stellen in einem internationalen Vergleich heraus, wo Bemühungen einer spezifischen Politik für diese Gruppe existieren. Deutschland tritt hierbei nur marginal

in Erscheinung, und bei einem Vergleich mit anderen internationalen Gewerkschaften wird deutlich, dass hier erheblich weniger Erfahrungen vorhanden sind. Penninx/Roosblad (2000: 2 f.) kommen zu ähnlichen Ergebnissen und weisen darauf hin, dass dies nicht unbedingt nur den Gewerkschaften zuzuschreiben ist, sondern auch in den Migrationsregimen der unterschiedlichen Länder, in denen diese tätig sind, begründet ist. In traditionellen Einwanderungsländern wie den USA, Kanada und Australien sind die Migrationsregime insgesamt völlig anders strukturiert als z. B. in Deutschland. Dies hat auch Auswirkungen auf die Orientierung und Politiken der Gewerkschaften: Gewerkschaftliche Diversity-Politiken finden sich eher in traditionellen und liberalen Einwanderungsländern (auch Großbritannien), als in Ländern wie Deutschland oder Frankreich. Ohne die Geschichte der jeweiligen Länder kann die Problematik des Themenkomplexes Migration, Integration und Gewerkschaften nicht angemessen analysiert werden. Diese historische Entwicklung wird im nächsten Abschnitt kritisch behandelt.

2 Historische Entwicklungen und aktuelle Herausforderungen

Im Hinblick auf die geschichtliche Entwicklung von Arbeitsmigration in Deutschland ist hervorzuheben, dass die historisch-empirische Forschung gerade im letzten Jahrzehnt umfangreiche und differenzierte Befunde zu Fragen der Behandlung von Ausländern, ausländischen Beschäftigten, Gastarbeitern und auch der Zwangsarbeit während des Dritten Reiches vorgelegt hat.⁸ Entgegen der von weiten Teilen der Gesellschaft, der Politik und auch der Gewerkschaften während der gesamten zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mehrheitlich mitgetragenen Behauptung, Deutschland sei kein Einwanderungsland, ist festzustellen, dass Europa insgesamt und besonders Deutschland eigentlich immer durch starke saisonale und dauerhafte Migrationsbewegungen geprägt waren. Viele europäische Länder entwickelten formale Verträge für die Regulierung von zirkulärer Arbeitsmigration nicht erst seit dem Anwerbeabkommen 1955 mit Italien, sondern bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts. Christoph Rass hat in seiner Habilitationsschrift diese frühen Abkommen zirkulärer Migration ausführlich untersucht (Rass 2010). Demnach sind die Anfänge bereits im Kontext des Ersten Weltkrieges zu sehen. Als Beispiel für die sich etablierenden Strukturen kann ein Abkommen zwischen Frankreich und Italien aus dem Jahr 1919 gelten. Italienische Arbeitskräfte wurden gegen Kohlelieferungen aus Lothringen ‚getauscht‘. Der instrumentelle Gebrauch von Arbeitsmigranten als Teil bilateraler Vertragspolitiken in Europa hat also bereits seit spätestens dem frühen 20. Jahrhundert Tradition.

Das nationalsozialistische Regime und der Zweite Weltkrieg lösten die größten Migrationsbewegungen in Europa aus, die es in neuerer Zeit gab. Zwischen 1939 und 1943 machten Flüchtlinge, Vertriebene und Deportierte europaweit etwa 30 Millionen aus (ca. fünf Prozent der europäischen Bevölkerung). Addiert man die Massenzwangswanderungen zwischen 1943 und 1945 hinzu, so erhöht sich die Anzahl

⁸ Besonders das IMIS an der Universität Osnabrück hat unter der Leitung von Klaus Bade und Jochen Oltmer sehr viel zu dieser historischen Aufarbeitung beigetragen, vgl. <http://www.imis.uni-osnabrueck.de/>.

auf mehr als 50 Millionen Migrierende (ca. ein Zehntel der Bevölkerung Europas; vgl. Bade 2000: 284 f.). Das Zwangsarbeitssystem der Nationalsozialisten konnte dabei an die bereits bestehenden historisch gewachsenen Wanderungsbeziehungen zwischen Deutschland und vielen anderen Ländern anknüpfen, es spielte eine zentrale Rolle bei der Aufrechterhaltung der nationalsozialistischen Herrschaft, Wirtschaft und des Krieges überhaupt. Zum Ausmaß der Zwangsarbeit im nationalsozialistischen Deutschland können nur Schätzungen herangezogen werden. Demnach wurden zwischen 1939 und 1945 zwischen 13 und 20 Millionen Zwangsarbeiter in Deutschland und in den von Deutschland besetzten Gebieten, vor allem in der damaligen Sowjetunion, in Polen und Frankreich rekrutiert und eingesetzt. Hinzu kommen etwa neun Millionen Umgesiedelte, die der rassistischen Politik gemäß entweder als sogenannte Volksdeutsche ›Heim in das Reich‹ geholt oder als ›Nicht-Arier‹ zwangsumgesiedelt wurden. Die Politik der Instrumentalisierung, der Marginalisierung und der Separierung von Arbeitskräften, die in Ansätzen bereits lange vor dem Zweiten Weltkrieg in verschiedenen Ländern Europas praktiziert wurde, erhielt im NS-Regime eine Zuspitzung und Radikalisierung, die in ihrer Menschenverachtung historisch einmalig ist. Sie wurde – z. B. in der Form des Verbots der gemeinsamen Essenseinnahme mit Zwangsarbeitern (Knigge et al. 2012: 91 ff.) – über einen recht langen Zeitraum von mehr als zwölf Jahren bis in den letzten Haushalt hinein durchgesetzt und prägte entsprechend das Alltagshandeln aller Menschen in Deutschland.

Mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges und auch danach war Europa von immensen Migrationsbewegungen geprägt. Besonders Deutschland war eine Drehscheibe massiver interner und internationaler Wanderungen. Insgesamt flüchteten etwa 14 Millionen sogenannte ›Reichsdeutsche‹ und ›Volksdeutsche‹ entweder zum Ende des Krieges nach Westen, wurden nach dem Krieg dorthin vertrieben oder nach Osten deportiert (Bade 2000: 297). Zudem zählte man am Ende des Zweiten Weltkrieges noch etwa elf Millionen *displaced persons*, von denen ein Großteil Zwangsarbeiter im nationalsozialistischen Deutschland war und deren Weiterwanderung, Sesshaftwerdung oder Repatriierung sich teilweise über Jahre hinzog. Sie blieben oft im eigentlichen Wortsinn ohne Platz und Heimat, denn in ihren Herkunftsregionen wurden sie nicht selten als Kollaborateure der Nationalsozialisten angesehen. Weiterhin kommen noch schätzungsweise zehn Millionen Binnenwanderer hinzu, die z. B. vor den Bombenangriffen in den Städten flüchteten, sowie bis in die 1950er Jahre etwa neun Millionen Rückkehrer aus Kriegsgefangenschaften (ebd.: 299). Zusammengefasst gilt also: Deutschland ist seit Jahrhunderten, in Friedens- wie auch in Kriegszeiten, schon immer eine bedeutsame Drehscheibe für Migrationsbewegungen in Europa gewesen.

Vor dem Hintergrund dieser realen Entwicklung ist die Losung ›Deutschland ist kein Einwanderungsland‹, welche die Migrations- und Integrationspolitik in Deutschland während der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bestimmte, als eine folgenreiche Wirklichkeitsverleugnung anzusehen. Diese kontrafaktische Wirklichkeitsdeutung ist wohl das größte Unrecht, welches in dieser Periode in deutschem Namen den Millionen von Einwanderern, Zuwanderern und ›Gastarbeitern‹ angetan wurde. Denn wenn ein Land kein Einwanderungsland ist, dann braucht es keine Integrationspolitik

und dann sollen alle ‚Gäste‘ bitteschön wieder gehen, sobald es für das Ankunftsland opportun ist, oder sich als leidlich Geduldete im Dunkeln halten. Die mit dieser Nicht-einwanderungspolitik trotz Einwanderungssituation verbundenen gesellschaftlichen Folgewirkungen sind bis heute noch nicht richtig aufgearbeitet worden. Dies hängt auch damit zusammen, dass vielfach die gleichen Menschen, die unter dem NS-Regime die Zwangsarbeit verwalteten (und die Arbeitsverwaltung war neben SA/SS und der Wehrmacht eine der wichtigsten Stützen des nationalsozialistischen Regimes), ab den 1950er Jahren die Eckpfeiler der ‚Gastarbeiter‘-Politik definierten (Schmuhl 2003). Das erste Anwerbeabkommen wurde 1955 mit Italien geschlossen. Ihm folgten bis 1968 weitere mit Griechenland, Spanien, Türkei, Marokko, Portugal, Tunesien, Jugoslawien und Südkorea. Wenn heute das Thema Gewerkschaften und Migration in historischer Perspektive behandelt wird, so sind diese Zusammenhänge sehr sensibel zu berücksichtigen.

Bei der Betrachtung der jährlichen Nettozuwanderungsrate in Deutschland seit 1950 wird das Skandalöse der Behauptung ›Deutschland ist kein Einwanderungsland‹ noch deutlicher. Die Nettozuwanderung ist mit Ausnahme von Krisenzeiten (wie 1967, der Ölkrise 1973 f. und 1983 f.), in denen die Konjunkturpufferfunktion der Gastarbeiterrotation mehr als offensichtlich wurde, weitgehend positiv (vgl. Abbildung 2). Zum Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts sank die Nettozuwanderung gegen null und war 2008 und 2009 sogar negativ, seitdem ist Deutschland aber erneut ein starker Nettogewinner von Zuwanderung. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges hatten fast zwei Drittel der in der BRD und der DDR lebenden etwa 67 Millionen Menschen eigene Erfahrungen mit zwangsweiser Migration gemacht. Seit den späten 1950er Jahren begann dann die ‚Gastarbeiter‘-Wanderung. Sie führte zu einem Bestand von etwa 700.000 Menschen mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit im Jahr 1961, was damals etwa 1,2 Prozent der Bevölkerung ausmachte. Dieser Anteil an ausländischer Wohnbevölkerung wuchs dann sehr rasch auf über vier Millionen Menschen seit den 1970er Jahren und auf über sieben Millionen nach der Wiedervereinigung in den 1990er Jahren an. Bis 1998 hat die offizielle Politik (der großen Volksparteien) mehrheitlich den Slogan ‚Deutschland ist kein Einwanderungsland‘ zumindest insofern mitgetragen, dass keine andere politische Mehrheit im Bundestag möglich war. Ein Paradigmenwechsel erfolgte erst ab 1998 mit der rot-grünen Koalition von SPD und Grünen. Stellt man die kollektive Selbstbeschreibung und die tatsächliche Wanderungsentwicklung gegenüber, so erweist sich die klaffende Lücke als umso erklärungsbedürftiger. Ohne Rückgriff auf Geschichte ist dies unmöglich. So wie für die Soziologie als Wissenschaft (Pries 2014b) dürfte auch für die Gewerkschaften noch selbstkritischer Reflexionsbedarf bestehen.

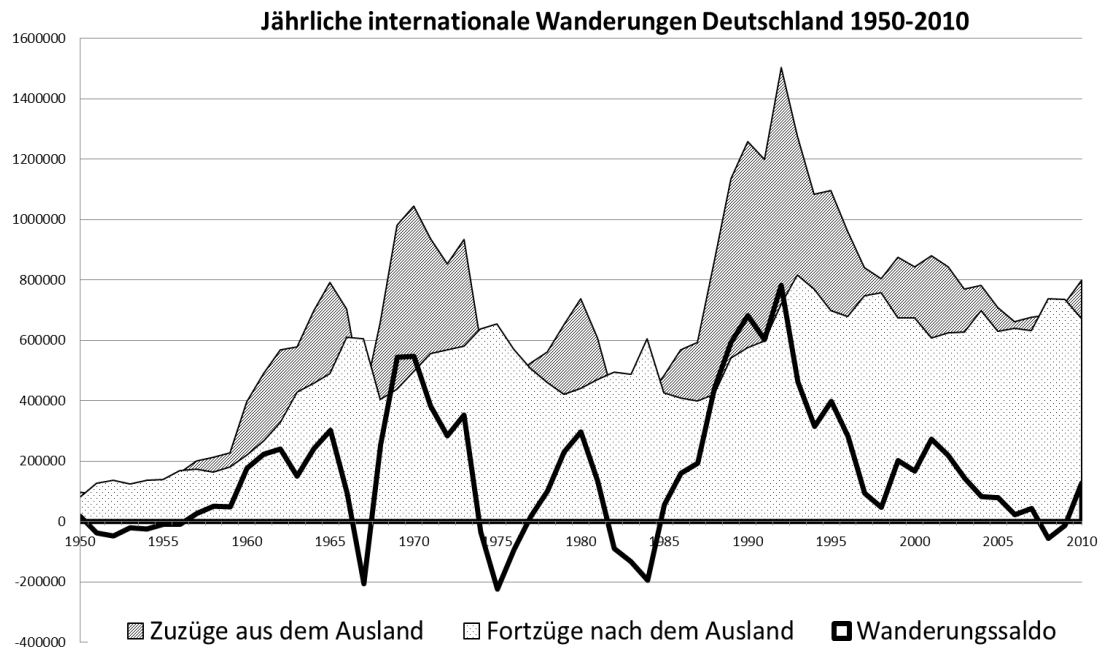


Abbildung 2: Jährliche internationale Ein- und Auswanderungen (BRD 1950 bis 2010)

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Destatis; bis 1990 frühere BRD, 1950 bis 1957 ohne Saarland, bis 1990 ohne Kategorie „Herkunfts-/Zielregion undefiniert, ohne Daten“)

Ein nachhaltiger Wandel in der Migrations- und Integrationspolitik lässt sich seit dem neuen Jahrhundert feststellen. Dieser wurde nicht zuletzt durch – wiederum utilitaristisch inspirierte – Überlegungen zum demographischen Wandel forciert. Angesichts einer nachhaltig niedrigen Fertilitätsrate von etwa 1,3 Geburten pro Frau⁹, eines Anstieges der Lebenserwartung und einer durchschnittlich immer älteren Bevölkerung in Deutschland erscheint eine dauerhafte jährliche Nettoeinwanderung von 200.000 bis 400.000 erwerbsfähigen Personen als notwendig. Selbst unter diesen Umständen würde das Erwerbspersonenpotential in Deutschland bis 2050 von 50 Millionen auf etwa 39 Millionen sinken (SVR 2013: 44) und die Stabilität des Systems der sozialen Sicherung wäre nicht gewährleistet. Die Einwanderung von mehreren hunderttausend Arbeitskräften jährlich ist also für die nächsten Jahrzehnte eine Mindestvoraussetzung, um den demographischen Wandel zu gestalten. Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund liegt schon heute bei jüngeren Jahrgängen (unter zehn Jahren) bei etwa einem Drittel, in bestimmten Stadtteilen von Großstädten liegt er bereits heute bei über der Hälfte aller Kinder. Vor diesem Hintergrund erscheint die Diskussion darüber, ob Deutschland ein multikulturelles Land sei, überflüssig. Die Fakten sind eindeutig: Unser Land war im 19. Jahrhundert Aus- und Einwanderungsland zugleich, es ist seit dem 20. Jahrhundert vor allem eine Einwanderungsgesellschaft. Die endgültige Abkehr von dem Motto ‚Deutschland ist kein Einwanderungsland‘ erfordert auch eine gründliche Revision der vorherrschenden Vorstellungen von Integration.

⁹ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Zusammengefasste_Fruchtbarkeitsziffer.

3 Für ein erweitertes Verständnis von Migration und Integration

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung von Arbeitsmigration in Europa und in Deutschland sowie der in den letzten Jahrzehnten vorherrschenden Vorstellungen und Debatten zum Thema der Assimilation und Integration ergibt sich die Notwendigkeit, unser Verständnis von Migration und Integration insgesamt angesichts von Globalisierung und Europäisierung zu erweitern. Nur in einem solchen Rahmen können auch die Herausforderungen und Chancen für Gewerkschaften angemessen diskutiert werden. Ein erster wichtiger Punkt ist hierbei, Migration und Integration vor dem Hintergrund der Globalisierung zu sehen. Mit der Globalisierung wird es schwieriger, einen Unterschied zwischen Migration und Integration als zwei unterschiedliche Etappen zu machen. Das traditionelle Modell von *Aus- bzw. Einwanderung* besagt, dass jemand seine Koffer packt und in ein anderes Land geht und dort für immer bleibt. Bei der *Gastarbeiter-Migration* war dagegen – von den anwerbenden und sendenden Staaten ebenso wie von der Mehrheit der Arbeitsmigranten selbst – zunächst geplant, dass die betreffenden ‚Gastarbeiter‘ entsprechend dem Rotationsmodell nach drei Jahren in ihre Heimat zurückkehren. Tatsächlich sind aber Millionen dieser ‚Gastarbeiter‘ in Deutschland geblieben und haben ihre Familien nachgeholt. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass das traditionelle Modell von Auswanderung oder von programmierter Rückkehrwanderung nicht die tatsächliche Migrationsdynamik abbildet. Heute gibt es zu viele andere Formen von Migration, für welche die Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe jeweils spezifisch diskutiert und beantwortet werden müssen. Dies bringt völlig neue Aufgaben mit sich, und zwar auch für die Gewerkschaften.

So ist Integration erstens weder eine Einbahnstraße noch ein Treppchen-Modell, wie bereits ausgeführt wurde. Integration folgt nicht immer einer festgelegten stufenförmigen Sequenz; von denjenigen, die unbefristet auswandern wollen, hat sich in der Geschichte immer wieder ein nicht unerheblicher Teil (von einem Viertel oder gar einem Drittel) für die Rückkehr in das Herkunftsland entschieden. So sind z. B. von den Russland-Deutschen, die seit den 1990er Jahren nach Deutschland kamen, viele Tausende wieder zurückgegangen. Etliche tausend hochqualifizierte Türkeistämmige der zweiten und dritten Generation, die hier in Deutschland geboren sind, die sich meistens der deutschen und der türkischen Kultur und Gesellschaft zugehörig fühlen, sind z. B. nach Istanbul ausgewandert und arbeiten dort in Callcentern oder internationalen Unternehmen. Es gilt also zu betonen, dass Migration grundsätzlich ein ergebnisoffener Prozess ist.

Zweitens darf das Verständnis von Integration kein Diktat der ‚Mehrheitsgesellschaft‘ gegenüber den Eingewanderten sein. Integration darf nicht als ‚Anpassungskeule‘ gegen andere Kulturen und Lebensweisen missbraucht werden. Vielmehr muss sie eine Verhandlungssache sein, und die Teilhabe aller Gruppen eines Sozialgeflechtes muss ermöglicht werden. Drittens ist Integration in der Regel keine ›Entweder-oder-Entscheidung‹. Sie sollte als eine ›Sowohl-als-auch-Einladung‹ im Hinblick auf Loyalitäten, Heimatgefühle, identitäre Verortungen und Lebensperspektiven verstanden werden. Problematisch ist hier z. B., wie in Deutschland mit dem Thema

der doppelten Staatsbürgerschaft umgegangen wird. Es ist unter sozialen, rechtlichen, politischen und kulturellen Gesichtspunkten mehr als zweifelhaft, dass Menschen 18 Jahre lang in Deutschland mit zwei Staatsangehörigkeiten leben und sie sich dann zwischen ihrem 18. und 23. Lebensjahr für eine der beiden Staatsangehörigkeiten entscheiden müssen. So ergeht es beispielsweise den Jugendlichen, die zwar in Deutschland geboren wurden, deren Eltern aber z. B. die türkische Staatsbürgerschaft haben. Diese jungen Menschen mussten sich bis 2014 mit spätestens 23 Jahren entscheiden, ob sie die deutsche oder die türkische Staatsangehörigkeit zurückgeben.¹⁰ Eine solche Auflage, sich als junger Erwachsener zwischen den beiden bis dahin gehaltenen Nationalitäten entscheiden zu müssen, mag für viele Betroffene damit vergleichbar sein, sich gezwungen zu sehen, sich entweder für den Vater oder für die Mutter zu entscheiden.

Viertens ist Integration kein eindimensionaler Zustand, sondern ein permanenter und vieldimensionaler *Prozess* der ökonomischen, kulturellen, sozialen und politischen Teilhabe im Sinne der Mobilisierung von Fähigkeiten. Ein solches Konzept der gesellschaftlichen Teilhabe als die Mobilisierung der Fähigkeiten der Menschen wurde von dem Nobelpreisträger Amartya Sen (1979) entwickelt. Es verdeutlicht sehr gut die Grundidee, Teilhabe an gesellschaftlichem Leben vor allem über Ermöglichkeiten und Einladungen und weniger über Verbote sowie Restriktionen zu regeln (letzttere haben sich auf die Wahrung der Anerkennung der verfassungsmäßigen Ordnung und ihrer Gesetze zu konzentrieren).

Fünftens ist Integration schließlich nicht notwendigerweise eine Teilhabe an nur einem Ort. Dies entspräche bildlich veranschaulicht dem Modell der russischen Matroschka-Puppen, die ineinander gesteckt werden. Konkret wäre demnach jemand zunächst Dortmunder, Bochumer oder Göttinger und dann Nordrhein-Westfale oder Niedersachsen und dann Deutscher und dann wiederum Europäer. In diesem Modell sind die Teilhabekreise also konzentrisch ineinander angeordnet. Tatsächlich können Menschen aber auch Identitäten pluri-lokal zwischen bestimmten Regionen und über Ländergrenzen hinweg entwickeln. So können sich Menschen z. B. *zwischen oder jenseits* unterschiedlichen Ländern verorten, also etwa gleichzeitig (Halb-)Bayer und (Halb-)Anatole sein oder Istanbuler und Berliner. Integration ist demzufolge potentiell auch die gleichzeitige Lebenspraxis und pluri-lokale Einbindung auf lokaler, nationaler, supranationaler, globaler und transnationaler Ebene. Das kann z. B. auch auf diejenigen Arbeitsmigranten zutreffen, die in den 1960er und 1970er Jahren nach einem mehrjährigen Arbeitsaufenthalt in Deutschland in die Türkei zurückkehrten und sich heute etwa als deutsch-türkische Europäer oder europäische Deutsch-Türken oder Türken-Deutsche oder vielleicht auch nur als Europäer verstehen.

Solche komplexen Mehrfachverortungen beschränken sich aber nicht auf die Selbstkonzepte und Identitäten der Migranten. Es gibt auch ganz komplexe Formen der Pendelwanderung. Beispielsweise wanderten über eine Million Polen zwischen den Jahren 2004 und 2008 nach Großbritannien, weil hier nach dem Beitritt Polens

¹⁰ Diese sogenannte Optionspflicht wurde zwar 2014 eingeschränkt, die CDU hat auf ihrem Parteitag im Dezember 2016 allerdings beschlossen, sich für deren Wiedereinführung stark zu machen.

zur EU im Jahr 2004 keine rechtlichen Einwanderungsrestriktionen wie etwa in Deutschland bestanden. Allerdings verschlechterten sich mit der Finanzkrise 2008 die Arbeitsmöglichkeiten für Polen in Großbritannien erheblich, viele Tausende wanderten daraufhin zunächst nach Polen zurück und dann weiter nach Schweden, wo die rechtlichen und Arbeitsmarktbedingungen besser waren. Nach 2011 wanderten dann auch sehr viele Polen nach Deutschland.

Auch in Bezug auf Wanderungsbewegungen im Alter zeigen sich multidirektionale und komplexe Verläufe. So leben Hunderttausende deutscher Rentner in Spanien oder im Süden der Türkei, sie kommen in regelmäßigen Abständen nach Deutschland oder pendeln zwischen mehreren Lebensmittelpunkten. Viele türkeistämmige Rentner pendeln ebenfalls zwischen der Türkei und Deutschland. Ähnliche Alterswanderungen sind auch zwischen den USA und Mexiko zu beobachten, wobei wohlhabendere USA-Rentner wegen des Klimas und ärmere Amerikaner wegen der niedrigeren Lebenshaltungskosten zumindest einen Teil des Jahres in Mexiko verbringen. Ein weiteres Beispiel für komplexe internationale Wanderungen sind Studierende, die ein oder mehrere Semester im Ausland verbringen und später eventuell auch für längere Zeit in anderen Ländern verbleiben.

Die Grenzen zwischen klassischer internationaler Migration und flexiblen Formen grenzüberschreitender Mobilität verschwimmen immer mehr. Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 kamen viele Tausende aus Italien, Spanien oder Griechenland auf der Suche nach Beschäftigung nach Deutschland. Im Jahr 2013 waren dies jeweils mehr als Zehntausend Arbeitsmigranten aus diesen Ländern. Ob diese Menschen dauerhaft in Deutschland bleiben oder nach einer möglichen Verbesserung der Lage in ihren Herkunftsländern wieder zurück wandern, lässt sich gegenwärtig nicht zureichend prognostizieren – die Betroffenen selbst wissen es nicht einmal. Eine Studie von Himmelreicher/Scheffmeier (2012: 21) zeigt, dass knapp jede fünfte neue Altersrente im Jahr 2009 von mindestens einem nationenübergreifenden Aspekt betroffen ist. Es handelt sich also um einen ausländischen Staatsangehörigen, eine Fremd- oder Vertragsrente oder der Wohnort des Rentenbeziehenden befindet sich im Ausland. All diese Beispiele zeigen, dass die Transnationalisierung von Mobilität im Zusammenhang von Arbeit und Erwerb, aber auch von Studium und Alter, nicht erst in der fernen Zukunft eine Rolle spielen wird, sondern bereits heute Realität ist.

Vor dem Hintergrund eines so erweiterten Verständnisses von Migration und Integration stellt sich auch für die Gewerkschaften die Notwendigkeit einer Neubestimmung ihrer Politik. Yilmaz Karahasan (2011: 4), ehemals Mitglied im geschäftsführenden Vorstand der IG Metall, resümierte:

„Seit Beginn der Ausländerbeschäftigung bis etwa vor zehn Jahren, d. h. über 40 Jahre hinweg, wurde über Integration geredet, Assimilation erwartet und Ausgrenzung betrieben. In erster Linie waren es die Gewerkschaften, die sich von Anfang an gegen eine solche Politik zur Wehr gesetzt haben.“

Angesichts der in diesem Artikel skizzierten Grundprobleme gewerkschaftlicher Orientierungen gegenüber Migration und Migranten wäre es hilfreich, die tatsächlichen gewerkschaftlichen Politiken kritisch und wissenschaftlich eingehender zu untersuchen.

Literatur

- Bade, Klaus J., 2000: Europa in Bewegung. Migration vom späten 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart. München.
- Bade, Klaus J., 2011: Integration in der Einwanderungsgesellschaft. Festvortrag zum Festakt »Zehn Jahre Stuttgarter Bündnis für Integration«, 04. Oktober 2011, Rathaus Stuttgart. Internet: http://kjbade.de/bilder/20111004_Integration%20in%20der%20Einwanderungsgesellschaft.pdf [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge), 2005: Der Einfluss von Zuwanderung auf die deutsche Gesellschaft. Nürnberg.
- Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Behrens, Martin/Brehmer, Wolfram/Zimmer, Barbara, 2017: Gewerkschaften und Migration. In: WSI-Mitteilungen 2/2017, S. 142-148.
- Birke, Peter, 2007: Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und Soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark. Frankfurt/M.
- Brücker, Herbert/Hauptmann, Andreas/Vallizadeh, Eshan, 2013: Zuwanderer aus Bulgarien und Rumänien. Arbeitsmigration oder Armutsmigration? IAB-Kurzbericht 16/2013. Nürnberg.
- Burkert, Carola, 2015: EU-Migranten landen oft im Niedriglohnsektor. In: Mediendienst Integration. Internet: <https://mediendienst-integration.de/artikel/iab-untersuchung-migranten-sind-auf-dem-arbeitsmarkt-oeffter-im-niedriglohnsektor-zu-finden.html> [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Deutscher Bundestag, 2000: Sechster Familienbericht. Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen. Drucksache 14/4357. Bonn.
- Deutschmann, Christoph, 2016: Einfallstor für Rechts. In: Mitbestimmung, Nr. 1/2016, S. 21-23. Internet: http://www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2_2016.pdf [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Fuchs, Johann/Kubis, Alexander/Schneider, Lutz, 2015: Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050. Szenarien für ein konstantes Erwerbspersonenpotenzial – unter Berücksichtigung der zukünftigen inländischen Erwerbsbeteiligung und der EU-Binnenmobilität. Gütersloh.
- Himmelreicher, Ralf K./Scheffmeier, Tine, 2012: Transnationalisierung und Europäisierung der Altersrente? Entwicklung beim Zugang in Altersrente in Deutschland (1993 – 2009). Berliner Studien zur Soziologie Europas, Arbeitspapier Nr. 26.
- Hinken, Günter, 2004: Vom „Gastarbeiter“ aus der Türkei zum gestaltenden Akteur. Mitbestimmung und Integration von Arbeitsmigranten bei Ford in Köln. In: Jan Motte, Rainer Ohliger (Hrsg.), Geschichte und Gedächtnis der Einwanderungsgesellschaft. Migration zwischen historischer Rekonstruktion und Erinnerungspolitik. Essen, S. 251-258.

- Karahasan, Yilmaz, 2011: 50 Jahre Migration ohne Emanzipation – Wie geht es weiter? Veranstaltungen zu „50 Jahre Anwerbeabkommen mit der Türkei“, Vortrag Oktober/November 2011. Internet: http://www.migration-online.de/beitrag._cGkPSZhXA7X19wcmludD0xJmFtcDtpZD04MTEw_.html [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Keim, Sylvia, 2003: „So richtig deutsch wird man nie sein...“ – Junge Migrantinnen und Migranten in Deutschland. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Frankfurt/M.
- Knigge, Volkhart/Lüttgenau, Rikola-Gunnar/Prieß, Lutz/Wagner, Jens-Christian (Hg.), 2012: Zwangsarbeit. Die Deutschen, die Zwangsarbeiter und der Krieg (Ausstellungskatalog). Essen.
- Kühne, Peter, 2000: The Federal Republic of Germany: Ambivalent Promotion of Immigrants Interests. In: Rinus Penninx/Judith Roosblad (Hg.), Trade Unions, Immigration, and Immigrants in Europe, 1960-1993. New York/Oxford, S. 39-64.
- Lehmer, Florian/Ludsteck, Johannes, 2013: Das Herkunftsland ist von hoher Bedeutung. IAB-Kurzbericht, Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 1/2013. Nürnberg.
- Penninx, Rinus/Roosblad, Judith (Hg.), 2000: Trade unions, immigration, and immigrants in Europe, 1960-1993: A comparative study of the attitudes and actions of trade unions in seven West European countries. New York/Oxford.
- Pries, Ludger, 1998: ‚Transmigranten‘ als ein Typ von Arbeitswanderern in pluri-lokalen sozialen Räumen. Das Beispiel der Arbeitswanderungen zwischen Puebla/Mexiko und New York. In: Soziale Welt, Jg. 49, S. 135-150.
- Pries, Ludger (Hg.), 2013: Shifting Boundaries of Belonging and New Migration Dynamics in Europe and China. Houndmills.
- Pries, Ludger, 2014a: Integration als Eröffnung gesamtgesellschaftlicher Teilhabechancen. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 94. Jg., Heft 2 (S. 49-54) und Heft 3 (S. 122-126).
- Pries, Ludger, 2014b: Migration und Nationalsozialismus – ein immer noch blinder Fleck der Soziologie? In: Christ, Michaela/Suderland, Maja (Hg.), Soziologie und Nationalsozialismus. Frankfurt/M., S. 406-442.
- Pries, Ludger, 2016: Migration und Ankommen. Die Chancen der Flüchtlingsbewegung. Frankfurt a. M./New York.
- Pries, Ludger/Shinozaki, Kyoko, 2015: Neue Migrationsdynamiken und Folgerungen für gewerkschaftliche Politiken. In: WSI Mitteilungen, 5/2015, S. 374-382.
- Rass, Christoph, 2010: Institutionalisierungsprozesse auf einem internationalen Arbeitsmarkt. Bilaterale Wanderungsverträge in Europa zwischen 1919 und 1974 (Studien zur historischen Migrationsforschung Nr. 19). Paderborn.
- Rebeggiani, Fatma, 2013: Deutschland: Lohnentwicklung von Ausländern. In: Bundeszentrale für politische Bildung. Internet: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/newsletter/154111/lohnentwicklung-von-auslaendern?p=0> [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Rechsteiner, Paul/Rieger, Andreas/Ambrosetti, Renzo, 2014: A huge setback. Global Labour Column No. 164. Internet: <http://www.global-labour-university.org/filead->

- min/GLU_Column/papers/no_164_Rieger_Ambrosetti_Rechsteiner.pdf [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Schaper, Klaus, 2001: Makroökonomie. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Frankfurt/M.
- Schmidt, Verena/Schwenken, Helen, 2006: Irreguläre Migration und Gewerkschaften im internationalen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 1/2006, S. 41-46.
- Schmuhl, Hans-Walter, 2003: Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland von 1871 bis 2002. Zwischen Fürsorge, Hoheit und Markt. (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 270), Nürnberg.
- Sen, Amartya, 1979: Equality of What? The Tanner Lecture on Human Values. Delivered at Stanford University, May 22, 1979. Internet: http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Sen-1979_Equality-of-What.pdf [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- Sinn, Hans-Werner, 2016: „Die Migration wird uns sehr teuer kommen“. In: Neue Osnabrücker Zeitung vom 31.05.2016, Internet: http://www.hanswernersinn.de/de/Interview_NOZ_31052016 [zuletzt aufgesucht am 10.03.2017].
- SVR (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration), 2013: Erfolgsfall Europa? Folgen und Herausforderungen der EU-Freizügigkeit für Deutschland. Jahresgutachten. Berlin.
- SVR (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration), 2014: Deutschlands Wandel zum modernen Einwanderungsland. Jahresgutachten 2014 mit Integrationsbarometer. Berlin.
- SVR (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration), 2015: Unter Einwanderungsländern: Deutschland im internationalen Vergleich. Jahresgutachten 2015. Berlin.
- SVR (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration), 2016: Viele Götter, ein Staat: Religiöse Vielfalt und Teilhabe im Einwanderungsland. Jahresgutachten 2016 mit Integrationsbarometer. Berlin.
- Trede, Oliver, 2015: Zwischen Misstrauen, Regulation und Integration. Gewerkschaften und Arbeitsmigration in der Bundesrepublik und in Großbritannien in den 1960er und 1970er Jahren. Paderborn.
- Walwei, Ulrich, 2016: Flucht und Migration: Herausforderung für Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarktpolitik. In: Arbeit, Jg. 25 (3-4), S. 169-194.

Dirk Dalichau, Katharina Kärgerl¹

Kompetent im digitalen Kleinbetrieb

Abstract: In Wissenschaft und Praxis ist man sich weitgehend einig, dass sich die Arbeitsorganisation und damit auch die Anforderungen an Kompetenzen im Zuge von Digitalisierungsprozessen verändern werden. Das stellt insbesondere Kleinbetriebe vor Herausforderungen. Diese sind bislang jedoch eher selten Gegenstand des Interesses in wissenschaftlichen Diskursen. Der Fokus liegt meist auf der Industrie 4.0 sowie den marktführenden Großbetrieben. Aus diesem Grund greift der vorliegende Beitrag diese Forschungslücke auf. Einen ersten Schwerpunkt bildet die Herausarbeitung neuer, aber auch sich durch Digitalisierung verändernder Kompetenzanforderungen in Kleinunternehmen des stationären Einzelhandels. Dabei geht es um weit mehr als um Kompetenzen im (informations-)technologischen Bereich. Sozialwissenschaftliche Begleitforschung unterstützt einerseits den Kleinbetrieb im stationären Einzelhandel bei der Bewältigung digitalisierungsbedingter Herausforderungen. Andererseits werden Weiterbildungsbedarfe durch veränderte Kompetenzanforderungen und eine veränderte Arbeitsorganisation empirisch bestimmbar. Beispielhaft werden die beidseitigen Synergieeffekte einer Verzahnung von Wissenschaft und Praxis aufgezeigt, die gleichermaßen auf andere Branchen übertragbar sind. Auf diese Weise werden die Chancen, Herausforderungen und Folgen von Digitalisierungsprozessen in Kleinunternehmen identifizierbar.

1 Einleitung

Der moderne Konsum funktioniert digital, auch im stationären Einzelhandel. Insbesondere die jüngeren Entwicklungen haben die Beziehung zwischen den Kundinnen und Kunden sowie den Anbieterinnen und Anbietern von Waren und Dienstleistungen tiefgreifend verändert. Es sind Selbstbedienungskonzepte entstanden, die sich soweit entwickelten, dass die Kundschaft oftmals selbst tätig werden muss, um Leistungen in Anspruch nehmen oder Produkte erwerben zu können (Voß/Rieder 2005). Die Produktrecherche sowie die Artikelauswahl erfolgen zu jeder Zeit und an jedem Ort. Mittels Preissuchmaschinen, E-Marktplätzen oder Bewertungsportalen verschaffen sich Kundinnen und Kunden zunehmend einen umfassenden Überblick über Produkte, ohne hierbei das Ladengeschäft zu betreten (Heinemann/Gaiser 2016). In der Folge entstehen seitens der Kundschaft neue Anforderungen – das ehemals Neue wird zum Selbstverständlichen und als solches eingefordert oder zumindest erwartet. So wünschen sich 32 Prozent der befragten Konsumentinnen und Konsumenten mittlerweile die Möglichkeit, das gesamte Produktsortiment vor Ort auf einem Bildschirm einsehen und bestellen zu können. Circa 26 Prozent der Befragten würden zudem einen kostenfreien WLAN-Zugriff im Ladengeschäft begrüßen. Rund 21 Prozent geben an, Selbstscanner-Kassen zu befürworten. Und personalisierte Angebote in Echtzeit, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sind, wünschen sich 17,6 Prozent der befragten Konsumentinnen und Konsumenten (Bovensiepen et al. 2015). Die Rahmung der zum Verkauf angebotenen Waren, die Möglichkeiten,

¹ Dr. Dirk Dalichau, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main. E-Mail: dalichau@soz.uni-frankfurt.de. Katharina Kärgerl (M.A. Soziologie), Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main. E-Mail: kaergerl@em.uni-frankfurt.de.

sich mit diesen auseinanderzusetzen, und die Frage nach Kaufprozessalternativen sind zentrale Themen der Branche. Ein attraktives Produktsortiment im stationären Ladengeschäft ist längst nicht mehr ausreichend. Vor diesem Hintergrund erlangt die Frage nach zielgruppenspezifischen Marketingstrategien gegenwärtig eine hohe Relevanz.

Für die Wissenschaft im Allgemeinen, aber insbesondere für die Arbeitssoziologie, sind die angedeuteten Wandlungsprozesse im stationären Einzelhandel ein interessantes Fallbeispiel für einen – womöglich auch für viele andere Bereiche – idealtypischen Wandel von Arbeit. Dieser Wandel von Arbeit im Zuge digitaler Möglichkeiten im stationären Einzelhandel steht im Fokus des vorliegenden Beitrags. Damit geht es primär um Konsumveränderungen, die aus dem Möglichkeitsspektrum digitaler Technologien erwachsen und weniger um produktbezogene Konsumveränderungen wie z. B. Trends zu Bio, FairTrade, Do It Yourself oder Retro. Der zunehmende Einzug digitaler Technologien in die Wirtschaft führt zu einem wachsenden Wettbewerbsdruck, der gerade im Einzelhandel deutlich zutage tritt. Mit der Etablierung des Onlinehandels wurde eine neue Vertriebsform geschaffen. Eine Reaktion hierauf erscheint für den stationären Handel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit unausweichlich.

„Wenn die Kunden ihr Leben mit ihrem Handy organisieren, dann muss der Handel auch darauf stattfinden“ (Wider 2016: 449).

Um lebendige Innenstädte zu erhalten und eine adäquate Nahversorgung zu gewährleisten, erfordert es daher das Überdenken bestehender Geschäftsmodelle. Die digitale Unternehmensstrategie des stationären Einzelhandels muss zukünftig also kundenorientiert sein, während sie bislang meist auf betriebswirtschaftliche Faktoren sowie eine Vereinfachung von Arbeitsprozessen (beispielsweise durch die Einführung elektronischer Kassensysteme) beschränkt blieb. Digitale Kundenorientierung ist facettenreich und impliziert keinesfalls zwangsläufig den Aufbau eines Online-shops. Trotz der verhältnismäßig starken Wachstumsraten des E-Commerce in den vergangenen Jahren zeichnen sich bereits heute Sättigungstendenzen ab (Seul 2015). Zudem generiert der stationäre Einzelhandel mit 91,5 Prozent nach wie vor den höchsten Umsatzanteil der gesamten Einzelhandelsbranche. Nimmt man lediglich das Non-Food-Segment in den Blick, beläuft sich der stationär generierte Umsatz auf einen Anteil von 84,7 Prozent (Doplbauer 2015). Beispiele für digitale Technologien im stationären Einzelhandel sind vielfältig, angefangen bei elektronischen Kassen- und Warenwirtschaftssystemen über virtuelle Umkleidekabinen bis hin zu digitalen Plattformen und Augmented Reality (Bovensiepen et al. 2015). Diese Technologien verändern die Tätigkeitsabläufe, Arbeitsbedingungen sowie Berufsbilder der Branche und stellen infolge dessen eine Herausforderung dar. In den wissenschaftlichen wie medialen Diskursen werden die Beschäftigungseffekte einer fortschreitenden Digitalisierung diskutiert. Das Substituierbarkeitspotenzial menschlicher Arbeitskraft liegt gemäß aktueller Prognosen am deutschen Arbeitsmarkt zwischen 12 und 15 Prozent und differiert je nach Branche (Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2015).

Von größerer Relevanz ist vor diesem Hintergrund nicht die Frage nach digitalisierungsbedingten Beschäftigungseffekten, sondern nach den digitalisierungsbedingten Effekten auf Arbeit und Arbeitsbedingungen. Eine theoriegeleitete Betrachtung des stationären Einzelhandels zeigt, dass Digitalisierungsprozesse Kompetenzerweiterungen erfordern. Diese neuen Kompetenzen sind in jedem Fall technikbasiert, stehen aber auch in engem Zusammenhang mit den sehr spezifischen und individuellen Marktsituationen eines jeden Kleinbetriebes. IT-Kompetenzen in Bezug auf das konkrete Digitalisierungsanliegen alleine werden nicht ausreichen; sie müssen in Verbindung mit der konkreten Ziel- und Aufgabenstellung gesehen und vermittelt werden. Zudem müssen sie der Tätigkeitswelt der Beschäftigten gerecht werden. Expertenstimmen zufolge stoßen digitalisierungsbedingte Veränderungen insbesondere in kleinen Ladengeschäften an die Grenzen der organisationalen Möglichkeiten, wohingegen für Großunternehmen deutlich geringere Hürden bestehen.

Unter Kleinunternehmen des stationären Einzelhandels werden jene Ladengeschäfte verstanden, in denen Inhaberinnen und Inhaber noch selbst im Laden stehen, nahezu alle Aufgaben selbst übernehmen und höchstens wenige Angestellte beschäftigen.² In mehr als zwei Drittel der Unternehmen sind weniger als sechs Personen beschäftigt. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten in der Branche arbeitet in Kleinunternehmen mit weniger als 20 Angestellten. In diesen Betrieben wird in etwa ein Viertel des Gesamtumsatzes der Branche (mehr als 500 Mrd. Euro) generiert. Es handelt sich um Kleinunternehmen von großer gesellschaftlicher Relevanz – auch vor dem Hintergrund, dass der „Laden an der Ecke“ von vielen Kundinnen und Kunden für sein spezifisches Produktsortiment, eine individuelle, auf persönliche Bedürfnisse zugeschnittene Beratung sowie seinen sozialen Charakter geschätzt wird (Kiesendahl 2014). Doch gerade die Kleinunternehmen verfügen nicht über die Ressourcen, einen wettbewerbsbefähigenden Digitalisierungsprozess umzusetzen. Aufgrund ihrer unterkomplexen Organisationsstrukturen mit wenigen Angestellten und einem Dasein als berufliche Allrounder (Produktwissen, Beratung, Buch- und Lagerhaltung, Werbung etc.) ist die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen dort besonders herausfordernd. Anders als in Großunternehmen verteilt sich eine Vielzahl heterogener Aufgaben auf wenige Beschäftigte. Demnach lassen sich Digitalisierungsprozesse nicht in neu zu gründende Fachabteilungen auslagern. Vielmehr müssen sie funktional in die Alltagsstruktur der Kleinunternehmen integriert werden und damit anderen Anforderungen gerecht werden als in größeren Unternehmen (Dalichau/Kärgel 2016).

Das Wissen über sich verändernde Anforderungen an digitale Kompetenzen und damit einhergehende Weiterbildungsbedarfe ist in diesem Branchensegment gegenwärtig unspezifisch und oberflächlich. In Form einer detaillierten Betrachtung neuer Kompetenzanforderungen und Weiterbildungsbedarfe im stationären Einzelhandel –

² Damit geht es um den klassischen Kleinbetrieb des traditionellen Handels und nicht um Franchiseunternehmen. Selbst wenn Franchisenehmer als Inhaber eines kleinen Ladengeschäfts fungieren, wird doch von der dahinterstehenden Organisation – als Franchisegeberin – ein organisationaler Rahmen vorgegeben. Organisations- und Arbeitsabläufe und deren digitalisierungsbedingte Veränderungen sind – davon geht dieser Beitrag aus – Teil des Franchisekonzeptes und liegen auf Ebene der strukturellen Gestaltung nicht oder kaum im Herausforderungsbereich der Franchisenehmerin bzw. des Franchisenehmers.

mit einem Fokus auf Kleinunternehmen – soll diese Lücke im folgenden Beitrag zumindest auf der Ebene geschlossen werden, dass ein klar umrissener Forschungsbedarf sowie erste Hypothesen und ein als idealtypisch zu verstehendes Vorgehen herausgearbeitet werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage nach den Folgen sich digitalisierungsbedingt wandelnder Anforderungen und damit Kompetenzen für die Beschäftigten sowie die hieraus resultierenden Herausforderungen für die Ladengeschäfte. Es geht um Fragen nach der Kompetenzveränderung, der Voraussetzung zur Bewerksstellung der alltäglichen Arbeit im stationären Einzelhandelsgeschäft und sich hieraus potenziell ergebender Qualifikationsbedarfe. Im Rahmen einer ersten explorativen Phase und im Zuge einer Vorbereitung auf ein in Aussicht stehendes Forschungsprojekt konnten mit Hilfe von Experteninterviews die Herausforderungen, Chancen und alltagsweltlichen Situationen von Digitalisierung in kleinen Einzelhandelsunternehmen identifiziert werden. Es ist ein erstes Verständnis für das Feld. Es sind keine repräsentativen Erkenntnisse, sondern vielmehr Hinweise auf interessante Forschungsperspektiven, welche die Grundlage dieses Beitrags bilden. Sind Kleinbetriebe den digitalisierungsbedingten Herausforderungen gewachsen? Wann und wo wären ggf. Unterstützungskonzepte hilfreich und was kann die Wissenschaft dazu beitragen und daraus lernen?

2 Digitale Arbeit und neue Kompetenzen

Wer über den Wandel der Arbeit spricht, darf den Wandel von Kompetenzen und somit den Wandel von Qualifikationen nicht außer Acht lassen. Aufgabe der Wissenschaft ist es dabei, vor dem Hintergrund dieser einschneidenden Veränderungen, den Wandel von Kompetenzen und Qualifikationen, wie er im Zuge der Digitalisierung stattfindet, zum Gegenstand empirischer Forschung zu machen.

Es stellt sich also die Frage nach den Folgen der sich verändernden Logik des Konsums und zwar den strukturellen Veränderungen von Arbeit und Beschäftigung im stationären Einzelhandel. Als zentrales Moment des Strukturwandels hin zu Arbeit 4.0 gilt,

„dass materielle Prozesse zunehmend informationstechnisch modellierbar, berechenbar, in ihren Varianten simulierbar und in ihren Wirkungen kalkulierbar werden“ (Hirsch-Kreinsen et al. 2015: 17).

Dennoch sind die Folgen der Anwendung neuer Technik für die Arbeit nicht prognostizierbar und invariabel. Sie ergeben sich erst aus der Beantwortung der Frage nach der zukünftigen Aufteilung und Ausgestaltung von Arbeit sowie der Mensch-Technik-Interaktion. Dies beinhaltet auch die Frage, wie weitreichend Arbeit automatisiert und menschliche Arbeitskraft infolge dessen obsolet wird (Holtgrewe et al. 2015). Es wurde bereits erwähnt, dass das Substituierbarkeitspotenzial und auch die -wahrscheinlichkeit sowohl von Berufen als auch von Arbeitsplätzen im stationären Einzelhandel tendenziell gering sind. Zurückzuführen ist dies auf die Allrounder-Funktion der wenigen Beschäftigten. Ein Ladengeschäft mit weniger als sechs Beschäftigten, die unabhängig von ihrem Qualifikationsniveau in vielzähligen Aufgabenbereichen – angefangen bei der Geschäftsführung über die Warenbeschaffung bis hin zum Ver-

kauf – agieren, kann unmöglich ganze Arbeitsplätze durch digitale Technologien ersetzen (Dalichau/Kärgel 2016).

Dennoch werden auch die Beschäftigten des stationären Einzelhandels im Zuge der Digitalisierung *mit* Technik arbeiten. Es bedarf menschlicher Arbeit und Umsicht, um Technik zu bedienen und zu reparieren. Das setzt eine entsprechende Qualifikation voraus. Diese wiederum ist abhängig von der im Rahmen der Technisierung neu erwachsenden Organisation von Arbeit; sprich der Entscheidung darüber,

„welche Kategorien von Beschäftigten mit welchen Qualifikationen an den im Rahmen der Festlegung der Arbeitsorganisation entstandenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden“ (Holtgrewe et al. 2015: 24).

Entscheidend sind aber auch Arbeitsteilung, Kooperation und Kontrolle. Hartmut Hirsch-Kreinsen zeigt diesbezüglich zwei potenzielle Szenarien auf. Das erste Szenario umfasst ein flexibles, selbstorganisiertes Arbeitskollektiv, das situationsabhängig im Rahmen betrieblicher Zielvorgaben agiert (sog. Schwarm-Organisation). Im entgegengesetzten Szenario gibt es eine dispositive Ebene hochqualifizierter Beschäftigter sowie eine ausführende Ebene vorwiegend Niedrigqualifizierter (sog. polarisierte Organisation; Hirsch-Kreinsen et al. 2015: 18 ff.). Wissenschaft, Gewerkschaften und Betriebe sind sich weitgehend einig, dass in Deutschland mit einer Verschiebung in Richtung höherer und breiterer Qualifikationen zu rechnen sei, die insbesondere fächerübergreifendes Wissen voraussetze. Aber auch Prozesse der Dequalifizierung erscheinen gemäß Hirsch-Kreinsen (2014) nicht unwahrscheinlich. Die Qualifikationsentwicklung ist seiner Ansicht nach in Abhängigkeit der erwachsenden Arbeitsorganisation differenziert zu betrachten – vor dem Hintergrund der Frage, ob Überwachungsaufgaben standardisiert und Planungstätigkeiten abgetrennt oder ob anspruchsvolle Tätigkeiten auf operativer Ebene angesiedelt werden. Blanchet et al. zitieren Expertinnen und Experten aus dem Feld, welche ein Ansteigen der Anforderungen erwarten:

„enhanced technical and social skills, design thinking rather than production thinking, cross-cultural and collaborative skills“ (Blanchet et al. 2014: 12).

Nach Holtgrewe et al. (2015) sind Problemlösungsfähigkeiten, selbstgesteuertes Handeln, Kommunikationsfähigkeiten sowie technische Sach- und Anwendungswissen notwendig.

Die Qualifikationsanforderungen werden in der Literatur also bislang auf der Ebene unspezifischer und generischer Wunschlisten verhandelt. Zudem entstammen viele der Erkenntnisse bzw. Annahmen zu digitalen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen aus den Debatten um Industrie 4.0. Um Kompetenzanforderungen der Digitalisierung von ihrem generischen Charakter loszulösen, erfordert es eine differenzierte Branchenbetrachtung. Digitalisierungsprozesse verlaufen nicht auf gleiche Weise. Dies gilt ebenso für den stationären Einzelhandel. Im Folgenden werden die Kompetenzanforderungen, die sich aus einer zunehmenden Digitalisierung ergeben, branchenspezifisch für den stationären Einzelhandel skizziert. Dies geschieht exemplarisch durch die systematische Betrachtung des Implementierungsprozesses einer ausgewählten Technologie. Zweifelsohne bedarf jede Technologie

anderer Kompetenzen. Diese jeweils technologiespezifisch aufzuzeigen, würde hier zu weit führen. Als Beispiel wird die Implementierung der Beacon-Technologie aufgegriffen, wenngleich die zukünftige Verbreitung ebendieser noch unklar ist. Die damit einhergehenden Kompetenzanforderungen gelten jedoch in weiten Teilen für die Implementierung anderer Digitalisierungsprozesse wie beispielsweise den Aufbau eines Onlineshops oder einer Website, sodass der illustrierende Charakter gegeben ist.

Im Jahr 2013 präsentierte das Unternehmen Apple aus Kalifornien eine Lösung für standortbezogene Dienste auf Basis der Bluetooth Low Energy (BLE)-Technologie namens iBeacons. Bei Beacons handelt es sich um kleine energieeffiziente Bluetooth-Sender mit einer Knopfzelle, die Signale aussenden, welche von Smartphones, Tablets oder anderen Geräten in der näheren Umgebung des Beacons empfangen werden können. Aufgrund der Standortbezogenheit können kontextsensitive Informationen bereitgestellt werden (Breitbach 2015), was diese Technologie für den stationären Einzelhandel ganz besonders attraktiv macht.

Sofern ein mit Beacons ausgestattetes Ladengeschäft die Kundschaft dazu bringt, die von ihm angebotene App zu installieren, Bluetooth zu aktivieren und den Zugriff auf Standortdaten freizugeben, stehen dem Einzelhandel mannigfaltige Möglichkeiten offen: Es ist regelmäßig bekannt, wo sich Kundinnen und Kunden innerhalb des Ladengeschäftes aufhalten. Dieses Wissen kann dazu genutzt werden, um ab einer bestimmten Entfernung zum Beacon in Verbindung mit der App verschiedene Aktionen auszulösen. So könnten Besucherinnen und Besucher bei Betreten des Ladengeschäfts mittels einer Push Notification³ über tagesaktuelle Angebote und Verkaufsaktionen informiert werden. Durch den Einsatz von Beacons ergeben sich auch neue Analysemöglichkeiten. Wer war wann im Shop? Wie hat sich die Kundschaft im Shop bewegt und wie wurde auf personalisierte Ansprachen reagiert?

Dabei ist zu beachten, dass dieser Vorgang das Zusammenspiel von BLE, bluetoothfähigen Smartphones sowie installierten Apps voraussetzt. Die vom Beacon ausgehenden Signale können nur bei aktivierter Bluetooth-Verbindung empfangen werden. Auf dem Smartphone installierte Apps, die Zugriff auf die über Bluetooth erhaltenen Daten nehmen können, sind dann in der Lage, ungefähr abzuschätzen, wie groß die Entfernung zwischen Smartphone und Beacon ist. Zu klären sind dabei in jedem Fall Fragen des Datenschutzes; und eine gewisse Offenheit der Kundschaft gegenüber der damit verbundenen Transparenz ist für den Einsatz der Technologie unabdingbar. Anscheinend stoßen die Unternehmen im Einsatz der Technologie jedoch auf vergleichsweise offene Zielgruppen, anders ist die stattfindende Marktdurchdringung dieser Technologie zumindest kaum zu erklären. Ist diese Offenheit gegeben und ist die App fähig, die Kundschaft zu identifizieren, können weitere Zusatzinformationen aus einer Kundendatenbank abgefragt werden. Auf diese Weise lässt sich eine personalisierte Ansprache realisieren. Man denke hier beispielsweise an das Unterbreiten eines Angebotes, das auf vergangenem Einkaufsverhalten ba-

³ Eine Push Notification ist eine Mitteilung darüber, dass für eine bestimmte App neue Daten oder Informationen verfügbar sind. Diese können ohne das Öffnen der entsprechenden App abgerufen werden.

siert, oder an die Einführung eines Bonussystems für regelmäßige Einkäufe (Venzke-Caprarese 2014). Während diese neue Stufe an Transparenz im Konsum sicherlich kritisch diskutiert werden kann, stehen hier zunächst die damit verbundenen Änderungen von Arbeit und Arbeitsgestaltung im Vordergrund.

Der stationäre Einzelhandel ist mit unterschiedlichen Anforderungen an digitale Kompetenzen konfrontiert, die auf den einzelnen Stufen des Implementierungsprozesses von Beacons (aber auch ähnlichen Technologien) Voraussetzung sind und erst noch herausgebildet oder aber zumindest vertieft werden müssen (Vokes/Limmer 2015: 56 ff.).

In der Phase vor der Implementierung der Beacons, die *Aufbau und Betrieb* benannt wird, ist zunächst die Entscheidung für oder gegen die Einführung zu treffen. Damit einher geht die Frage nach dem Sinn und Zweck, sprich der verfolgten Zielsetzung. Wenngleich das Möglichkeitsspektrum von Beacons im stationären Einzelhandel facettenreich ist, muss ein vollumfängliches Ausschöpfen womöglich nicht in allen Fällen erfolgsversprechend sein. Dem schließen sich weitere Fragen an: Wer soll überhaupt angesprochen oder analysiert werden? Geht es um die Gewinnung oder Bindung von Stammkundschaft? Geht es um eine Vergrößerung des Kundenstamms oder eine Gewinnerhöhung? Geht es um einen weiteren Werbekanal?

Die Beantwortung dieser Frage(n) erfordert eine Reihe von Kompetenzen:

- a) *Kompetenzen in Planung und Organisation*, um die Implementierung zu konzipieren sowie ggf. die Arbeitsorganisation entsprechend zu modifizieren.
- b) *Komplexitätsverständnis*, um alle relevanten Wirkungsfaktoren und -mechanismen zu überblicken und zu berücksichtigen sowie sich potenzieller Konsequenzen und Folgen bewusst zu sein.
- c) *Rechtliche Kenntnisse*, um Fragen des Datenschutzes und der Datennutzung abzuklären und sofern erforderlich, entsprechende Einwilligungen der Nutzerinnen und Nutzer einzuholen.

Die Phase während und nach der Implementierung, sprich die *Anwendung* der Beacons, erfordert die kontinuierliche Beantwortung der Frage nach den Informationen und Inhalten, die den Kundinnen und Kunden bereitgestellt werden sollen, sowie nach den Daten, die erfasst und im Anschluss analysiert werden sollen. Diese Phase stellt vorrangig das Erfordernis

- a) umfassender *technischer Kompetenzen/IT-Kompetenzen*. Um die technischen Möglichkeiten einer Realisierbarkeit sowie deren Aufwand zu beurteilen, sind entsprechende Kompetenzen bereits in der vorausgehenden Phase von Vorteil. Ferner sind wechselnde Angebote, Informationen und Aktionen – ggf. standortbezogen und personalisiert – zu programmieren und zu aktualisieren. Die Technologie muss weiterhin im Alltag bedient und integriert werden, auch vor dem Hintergrund einer eventuellen Fehlerbehebung.
- b) umfassender *Kompetenzen in den Bereichen Marketing/Advertising/Web-design*, um die Beacons strategisch sinnvoll zu platzieren sowie die Nutzer-

oberfläche der App bedienungsfreundlich und ansprechend zu gestalten. Kurzum braucht es tiefgründige Kenntnisse des Konsumentenverhaltens. Auch diese sind bereits zum Zeitpunkt vor der Einführung hilfreich, um die Zielsetzung bzw. den Nutzen einer Einführung zu bestimmen. Zudem geht es vornehmlich um Inhalte, Informationen und Aktionen, die an – individuellen – Kundenwünschen und Kundenanforderungen auszurichten sind. Hierbei stellt sich eine Reihe weiterer Fragen, wie z. B. die Frage nach der Häufigkeit der Kundenansprache via App bzw. Beacons, der Häufigkeit von Aktualisierungen usw.

- c) ausreichender *Kompetenzen zur Entwicklung und Implementierung neuer Verkaufsstrategien*, um Komplementarität mit der Verkaufsstrategie der App bzw. der Beacons zu schaffen.

Die beiden skizzierten Phasen erfordern eine regelmäßige Periode des *Monitorings*, um die Wirtschaftlichkeit, aber auch die Wirkung im Sinne der beabsichtigten Veränderung von Kundenströmen zu bewerten. Diese Prozesse verlangen insbesondere

- a) Kompetenzen im Bereich *Datenanalyse/Datenmanagement*, um den Erfolg, die Wirksamkeit sowie die Rentabilität der Beacon-Technologie zu evaluieren und alle hierfür relevanten Kriterien einzubeziehen. Von Bedeutung ist diese Kompetenz außerdem für eine umfassende Analyse des Konsumentenverhaltens sowie ggf. für die Ableitung entsprechender Handlungsstrategien.
- b) *Betriebswirtschaftliche Kompetenzen*, insbesondere *Finanzmanagement*, um die Rentabilität und Tragfähigkeit der Beacon-Technologie zu bewerten; aber auch, um über die Rentabilität und Ausgestaltung von Rabatt- und Gutscheinkaktionen zu urteilen.

Es gibt eine Reihe weiterer Kompetenzen, die sich als rahmende Kompetenzen verstehen lassen. Sie sind grundlegender Natur, da es sie ohnehin im Berufsalltag braucht und sie aufgrund des hier betrachteten Digitalisierungsbeispiels keine grundlegende Änderung erfahren. Jedoch müssen diese Kompetenzen im Zuge eines Digitalisierungsprozesses spezifiziert, kurzum an den sich wandelnden Arbeitskontext angepasst werden:

- a) *Interdisziplinäres Denken*, um auf Führungsebene möglichst viele der notwendigen Kompetenzen in einer oder wenigen Personen zu vereinen.
- b) *Entscheidungskompetenz*.
- c) *Kompetenz, Vertrauen zu schaffen*, um seitens der Führungsebene von Beginn an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen und eventuelle Veränderungen transparent zu gestalten, um deren Mitwirken und Unterstützung zu sichern.
- d) *Produktwissen*, um bei Rückfragen der Kundschaft über die Technologie selbst sowie die beworbenen Produkte und offerierten Rabattaktionen informiert zu sein.

- e) *Flexibilität, Adaptionsbereitschaft, Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und soziale Kompetenzen* sind seitens der Beschäftigten gefragt, um sich in veränderte Arbeitsabläufe und Aufgabenbereiche einzuarbeiten.

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Fachwissen im Bereich Marketing usw. sind gewiss ebenfalls maßgebende Erfolgsfaktoren des stationären Einzelhandels. Doch seit wenigen Jahren, seit das Konsumentenverhalten digital(er) bestimmt wird, verändern sich die Rahmenbedingungen, die diese Kompetenzen erforderlich machen. Das zentrale Moment hierbei ist der Wandel der Arbeitsorganisation. Damit unterliegen bereits vorhandene Kompetenzen gleichermaßen einer Veränderung. Bestehende Kompetenzen müssen erweitert und vertieft werden, um sich wandelnden Arbeitsbedingungen anzupassen. Neue Kompetenzen (z. B. Datenanalyse/IT-Kompetenzen) müssen zusätzlich erworben werden. Dieser Anpassungsprozess wird sowohl durch die Beschäftigten selbst als auch durch die Inhaberinnen und Inhaber gesteuert. Für Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer des stationären Einzelhandels stellt dies – in Anbetracht ihrer Allrounder-Funktion – eine große Herausforderung dar. Expertise wird dort nicht in spezifischen Fachabteilungen auf- und ausgebaut. Inhaberinnen und Inhaber kleiner und mittlerer Ladengeschäfte sind dazu angehalten, all jene Kompetenzen, die durch die Digitalisierung ihres Ladengeschäftes erforderlich sind oder vertieft werden müssen, eigenständig zu erwerben. Alternativ können sie durch externe Beratungsdienstleister eingekauft werden. Allerdings braucht es auch zu diesem Schritt Kompetenzen, um aus der Vielzahl an Angeboten zu selektieren. Damit sind sie gegenüber Großbetrieben klar im Nachteil. Diese können entsprechende Expertise in Fachabteilungen aufbauen und aufgrund ihrer höheren personellen Ressourcen einen bestimmten Mitarbeiterkreis durch Fort- und Weiterbildungen spezialisieren. Großbetrieben ist es aufgrund der meist besseren finanziellen Lage leichter möglich, bei Bedarf entsprechendes Wissen einzukaufen.

3 Digitale Kompetenzen – Umsetzung und Analyse

Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse kommt auch aus der Praxis der Ruf nach wissenschaftlich fundierten und praktisch anwendbaren Konzepten. In Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Feld wurde deutlich, dass ein Bedarf zur Entwicklung, Erprobung und breiten Anwendung von Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzepten besteht. Solche müssten idealerweise umfassend, ganzheitlich, praxisgerecht und nachhaltig angelegt sein. Im Folgenden wird eine idealtypische und grundlegende Struktur eines Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzeptes erarbeitet, die im Zuge der Digitalisierung in kleinen Ladengeschäften des stationären Einzelhandels umgesetzt werden kann. Im Hinblick auf diese Strukturarbeit werden sowohl der Interaktion und dem Verhältnis der zu beteiligenden Akteurinnen und Akteure Aufmerksamkeit gewidmet wie auch eine denkbare methodische Herangehensweise skizziert.

Soll ein ideales Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzept hinsichtlich einer im stationären Einzelhandel voranschreitenden Digitalisierung wissenschaftlich fundiert entwickelt und analysiert werden, liegt der Fokus auf drei Hauptkomponenten:

- a) ideale Akteurskonstellation,
- b) technische Lösungen und
- c) spezifische Weiterqualifizierungen.

Am Beispiel der Beacons-Technologie ließe sich eine Konzeptumsetzung folgendermaßen gestalten: Die Technologie wird als Instrument eingeführt, verbunden mit dem Ziel, die Kundenströme auf neuem, technikbasiertem Wege zu beeinflussen. Der Wunsch zur Kundenstrombeeinflussung ist dabei keinesfalls neu. Beacons übernehmen dabei die Aufgaben, die in der Vergangenheit Marktschreibern, Plakaten oder Schaufensterdekorationen zufielen. Ist der Einzelhandel mit den bisher angewendeten Instrumenten zumeist gut vertraut, stellt die Beacons-Technologie ein neues Anwendungs- und Kompetenzfeld dar. Die spezifischen Voraussetzungen im Umgang mit der Technologie wurden bereits dargestellt. Ziel eines funktionalen Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzepts muss es sein, alle erforderlichen Kompetenzen aufzugreifen und ihr Vorhandensein oder ihre Vermittlung Teil des Konzepts werden zu lassen.

Entlang der drei definierten Hauptkomponenten erfolgt die nähere Betrachtung der idealen Akteurskonstellation. Im Beispiel der Beacons-Technologie sind zunächst die Kleinunternehmerinnen und -unternehmer wie auch deren Angestellten in den Ladengeschäften zentrale Akteurinnen und Akteure. Auf sie ist das zu entwickelnde Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzept ausgerichtet. Berichte aus der Praxis deuten darauf hin, dass sich ein Technologieerwerb für das einzelne Kleinunternehmen kaum lohnt. Zudem erfordern die Aufgaben in der Phase der Implementierung der Beacons-Technologie komplexe, planerische und rechtliche Kompetenzen, deren Aneignung auf Seite der Kleinunternehmen vermutlich nicht effizient gestaltbar ist. Aus diesem Grund erscheint es in einem potenziellen Praxisvorhaben realistischer, Intermediären wie lokalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften entsprechende Aufgabenbereiche zu übertragen. Das Vorhandensein der im Kontext der Implementierungsphase erforderlichen Kompetenzen wäre demnach weitestgehend über eine ideale Akteurskonstellation sicherzustellen. Lokale Kleinunternehmen des stationären Einzelhandels würden in zweiter Instanz an einer Technologieeinführung beteiligt werden und rahmende Dienstleistungen des Intermediärs in Anspruch nehmen. Dabei steht es jedem beteiligten Ladengeschäft in der Phase der *Anwendung* frei, eigene Anreize über die gemeinsam betriebene Technologie zu setzen, um Kundenströme im Sinne des jeweiligen Kleinunternehmens zu beeinflussen. In der Anwendungsphase werden seitens der Kleinunternehmen Kompetenzen aus den Bereichen Technik/IT, Marketing/Webdesign sowie Kompetenzen zur Entwicklung neuer Verkaufsstrategien benötigt. Hierbei unterstützt einerseits der Technologieumsetzer als zentraler Akteur. In enger Kooperation mit den anderen Beteiligten erarbeitet dieser eine bedarfsgerechte Techniklösung, die über einen Erprobungszeitraum hinweg optimiert wird und im Idealfall aufgrund ihrer Nutzerfreundlichkeit einen Großteil der erforderlichen Technik- und IT-Kompetenzen auf ein Minimum reduziert. Die dennoch notwendigen Kompetenzen in diesem Bereich vermittelt der Technologieumsetzer über bedarfsgerechte Schulungen und Weiterqualifizierungsangebote.

Auf der anderen Seite steht die Herausforderung, die neue Technologie gewinnbringend einzusetzen. Im Beispiel der Beacons-Technologie heißt das, die Anreize und Marketingmaßnahmen so zu setzen, dass die Kundenströme im Sinne der teilnehmenden Ladengeschäfte verändert werden. Das setzt voraus, dass die Kleinunternehmerinnen und -unternehmer wie auch die Angestellten in den Ladengeschäften den Umgang im Sinne einer erfolgreichen Technologieanwendung erlernen. Hierfür sind neue Marketingansätze und passgenaue Formen der Kundenansprache und Incentivierung unumgänglich. Während den Ladenbesitzerinnen und -besitzern vermutlich bestens bekannt ist, wie sie ein Schaufenster attraktiv gestalten oder Plakate zielgruppengerecht entwerfen und platzieren, ist die Ansprache der Kundinnen und Kunden, welche Beacons-basierte Apps auf ihrem Smartphone nutzen, hypothetisch eine spezifische.

Es wird zunächst davon ausgegangen, dass die Kundschaft über eine Beacons-basierte Smartphone-App auf spezifische Anreize reagiert, dass spezifische Incentives gesetzt werden müssen, um mit Hilfe dieser technischen Lösung Kundenströme zu beeinflussen. Zur Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen in den Bereichen des Marketings, Webdesigns und in der Entwicklung neuer Verkaufsstrategien, die auf die Beacons-Technologie zugeschnitten sind, besteht Weiterqualifizierungsbedarf. Dieser wird im Idealfall von weiteren Akteurinnen und Akteuren, mit entsprechendem Erfahrungs- sowie Kompetenzportfolio übernommen und in die Ladengeschäfte transferiert. Die gesetzten Anreize in der Kundenstrombeeinflussung erfordern zudem ein fortlaufendes Monitoring. Für diese Monitoringphasen sind Kompetenzen des Datenmanagements und der Datenanalyse notwendig, um Kundenstromveränderungen sichtbar zu machen. Gleichfalls werden Kompetenzen der betriebswirtschaftlichen Analyse zur Bewertung der wirtschaftlichen Wirksamkeit benötigt. Der wissenschaftliche Partner kann hier – in enger Kooperation mit dem Technikumsetzer, welcher im Idealfall entsprechende Datenaufzeichnungsmöglichkeiten entwickelt – erforderliche Kompetenzen einbringen und in begleitenden Workshops vermitteln. Das Vorhandensein der als notwendig erarbeiteten Kompetenzen ließe sich somit über das beschriebene Konzept entlang der drei Hauptkomponenten a) einer idealen Akteurskonstellation, b) passgenauer technischer Lösungen und c) spezifischer Weiterqualifizierungen sicherstellen.

Neben der Kompetenzeinbringung und -vermittlung liegt eine weitere wesentliche Herausforderung in der Koordination der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Nur ein funktionales Miteinander kann den idealtypisch in der theoretischen Konzeption vermuteten Verlauf in einer realen Umsetzung gewährleisten. Den hierfür erforderlichen ganzheitlichen Blick kann ein wissenschaftlicher Partner einnehmen.

Unter einer solchen Aufgabe, die sich *Kommunikation* nennen ließe, kommen vor allem Workshops und strukturierte Gruppendiskussionen als Instrumente in die enge Wahl, um das funktionale Miteinander im Sinne des erfolgreichen Umsetzungsverlaufs zu beeinflussen. Zentrale Arbeitsschritte sind dabei das Sammeln der Interessen aller Beteiligten sowie die gezielte und moderierte Konsensfindung mittels entsprechender Methodik im Sinne der Erreichung des Gesamtziels. Neben einem intensiven Kommunikationsprozess zum Umsetzungsbeginn und in Vorbereitung der

ersten Umsetzungsphase erstrecken sich weitere inhaltbeeinflussende Kommunikationsprozesse über den gesamten Realisierungsprozess hinweg. Jede Umsetzungsphase wird begleitet von einer intensiven Kompetenzveränderungsfeststellung, die es abzubilden, zu analysieren und zu bewerten gilt. Darauf aufbauend erfolgen Anpassungsmaßnahmen der stattfindenden Umsetzung. Zur Erarbeitung dieser Maßnahmen sind regelmäßige Kommunikationsphasen notwendig.

Aus einem solchen Zusammenspiel verschiedenster Akteurinnen und Akteure eröffnet sich für die sozialwissenschaftliche Perspektive zudem die Möglichkeit eines umfangreichen Erkenntnisgewinns zu Abläufen, Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung in kleinen Unternehmen. Es ergibt sich somit eine ideale Interessenskonstellation, weil wissenschaftliches Erkenntnisinteresse ebenso vorliegt wie die Option, wissenschaftlich fundiert praxisbezogene Arbeitssituationen mitzugestalten. Der Vorgehensprozess wird im Folgenden detaillierter nachgezeichnet.

Um Veränderungen in den Abläufen der Arbeitsprozesse wie auch in den organisationalen Strukturen im Laufe des Digitalisierungsprozesses abbilden und analysieren zu können, bedarf es eines breiten Spektrums an Erhebungsmethoden, welches hier lediglich kurz skizziert werden kann. Geeignete Instrumente finden sich in den Bereichen quantitativer Erhebungsverfahren, bei Varianten von Experteninterviews und Fokusgruppengesprächen sowie in der teilnehmenden Beobachtung in Verbindung mit Spontaninterviews, verstanden als ethnographisch geprägte Erhebungsegmente. Verdeutlicht werden soll das Vorgehen entlang eines Beispiels, das sich im Rückgriff auf den bereits beschriebenen Anwendungsfall der Beacons-Technologie an selbiger orientiert.

Auf der Ebene der Kompetenzveränderungsfeststellung liegt der Fokus auf der Analyse der sich durch den Technologieeinsatz verändernden Arbeitsabläufe. Als Referenzpunkt dient der Zeitpunkt vor Einführung der neuen Technologie mit der umfassenden Abbildung der Arbeitsabläufe sowie der damit verbundenen Kompetenzen und bestehenden Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt. Dem schließen sich Erhebungen in der Einführungsphase der neuen Technologie, nach einigen Wochen der Nutzung und in jeder neuen Optimierungsphase an. Die bereits dargelegten Kompetenzen bilden den theoretischen Orientierungsrahmen für diesen Analysebereich. So wird stets zu prüfen sein, ob im Vorfeld theoretisch beschriebene Kompetenzen auch in der Praxis relevant sind, in welchem Maße sie von Bedeutung sind und welche weiteren Kompetenzen darüber hinaus ggf. in der praktischen Anwendung hinzukommen.

In der Umsetzung kommt eine Methodentriangulation zum Tragen. Diese umfasst Expertengespräche (Helfferich 2005; Lamnek 2005; Liebold/Trinczek 2009) sowie Fokusgruppen (Dürrenberger/Behringer 1999; Henseling et al. 2006) mit den Anwenderinnen und Anwendern der neuen Technologie, die zugleich Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Weiterqualifizierungsmaßnahmen sein sollen. Da es stets Abweichungen gibt, zwischen dem was Personen sagen und was sie tun (Gobo 2008: 5), gilt es, auch die Ebene des Handelns konkret zu erfassen. Hierbei kommen teilnehmende Beobachtungen kombiniert mit spontanen Interviewsequenzen zur Anwen-

dung. Letztere dienen der interpretativen Absicherung des Beobachteten und sind im Sinne einer ethnographisch geprägten methodischen Herangehensweise zu verstehen, die stets mehr als die bloße teilnehmende Beobachtung umfasst (Bryman 2008: 402). Es ist eine soziologische Ethnographie, die nicht mehr in direkter Linie der ethnographischen Anwendungen der Anthropologie steht, sondern auf eine längst eigene soziologische Tradition zurückgreift (Knoblauch 2001). Es handelt sich um eine Ethnographie, die zur besseren methodischen Einordnung durch Unterbegriffe ausdifferenziert wird (Whitehill 2007). Als fokussierte Ethnographie (Knoblauch 2001) geht sie zugleich nicht vollkommen theoretisch unvoreingenommen, sondern durchaus mit theoretischem Vorverständnis des Feldes in dieses hineingeht. Letzterem Anspruch wird die „theoretically informed ethnographic study“ (TIES) gerecht (Willis 1997). Ohne eine Idee dessen, wonach man im Feld suchen und Ausschau halten möchte, würde eine Studie letztlich keinen Sinn ergeben (Wolcott 1990: 60), weshalb das theoretische Vorverständnis und die daraus resultierende Fokussierung nicht nur legitim, sondern notwendig sind. Dem steht die grundsätzlich erforderliche Offenheit ethnographischen Herangehens nicht entgegen. Innerhalb der Fokussierung ist diese methodisch angelegt und es besteht das Gebot, auch vermeintlich bereits Bekanntes stets erneut zu analysieren und eine Offenheit für neue Perspektiven zu bewahren (Dellwing/Prus 2012). Über die so gegebene methodische Bandbreite kann sichergestellt werden, alle Ebenen der Kompetenzveränderungsfeststellung abbilden zu können.

Nachdem die Herausforderungen im Zuge von Digitalisierungsprozessen, welche in kleinen Unternehmen eine ganz spezifische Rahmung und Ausgestaltung erfahren, skizziert wurden, konnte zudem ein Konzept erarbeitet werden, das solche Prozesse begleiten kann. Ziel einer solchen Begleitung ist einerseits eine praxisnahe Unterstützungsleistung auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und andererseits der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn. Die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis wird den spezifischen Herausforderungen gerecht, mit denen Kleinunternehmen – insbesondere des stationären Einzelhandels – im Zuge von Digitalisierungsprozessen konfrontiert sind. Das vorgestellte Weiterqualifizierungs- und Unterstützungskonzept ist als möglicher Ansatz eines theoretischen, idealtypischen Vorgehens zu verstehen. Es soll vor allem aufzeigen, welche Bedarfe es in der Praxis gibt, wie sich diese mit bestehenden Erkenntnislücken (sozial-)wissenschaftlicher Forschung zu aktuellen Entwicklungen im Themenfeld „Arbeit“ decken und wie eine konstruktive Kooperation für Wissenschaft und Praxis gelingen kann. Daraus möglicherweise entstehende Ergebnisse sowie zukünftige Entwicklungen und Fragestellungen für Wissenschaft und Praxis werden im folgenden *Resümee und Ausblick* angedacht.

4 Resümee und Ausblick

Digitalisierung ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess und sollte, so eine Kernaussage des vorliegenden Beitrags, als solcher auch in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung gesehen werden. Zu häufig liegt der Forschungsfokus noch auf der Produktion, auf den Großunternehmen, auf *smart factories* und der Industrie 4.0.

Diesem Forschungsfokus soll hier auch keinesfalls seine Daseinsberechtigung abgesprochen werden. Es wird aber dafür plädiert, die anderen Bereiche jenseits disruptiver Neuerungen nicht zu übersehen. Hierfür ist es erforderlich, in den Arbeitsalltag zu schauen, welcher an unzähligen Stellen Digitalisierung und deren Folgen sichtbar werden lässt. Es gibt zahlreiche Formen kleinerer Veränderungen als Folgen voranschreitender Digitalisierungsprozesse, an Stellen, die teilweise selten sichtbar werden. Wo ändert sich was und wie genau? Diese zentralen Fragen sind für viele Branchen und Arbeitsformen noch vollkommen unbeantwortet. Die Antworten sind dabei gleichermaßen für die Wissenschaft und für die Praxis von großem Interesse, wenn auch sicherlich aus teils sehr verschiedenen Gründen. Diese Gemengelage lädt zu empirischen Studien ein; sie lädt dazu ein, in die Praxis zu gehen und die stattfindenden Prozesse, die damit verbundenen Möglichkeiten und Herausforderungen ebenso wie die Folgen abzubilden. Gibt es Gewinner und gibt es ebenso Verlierer bei den Angestellten, die sich im Kontext von Digitalisierungsprozessen bewegen? Gibt es Treiber und gibt es Verweigerer?

Ganz bewusst wurde hinsichtlich einer normativen Einordnung von Digitalisierungstendenzen im hier beschriebenen Praxisfeld des Kleinunternehmens im stationären Einzelhandel weitestgehend Zurückhaltung geübt. Es wird die Meinung vertreten, dass die bisherige Erkenntnislage nicht ausreicht, um valide und in Tradition kritischer Arbeitswissenschaft Pro und Contra abzuwägen und Position zu beziehen. Vielmehr wird dafür plädiert, empirische Grundlagen zu schaffen – deutlich umfangreicher als bis zum aktuellen Zeitpunkt geschehen. Dazu wurde ein idealtypisches Konzept als Möglichkeit praxisorientierter, angewandter Arbeitsforschung vorgeschlagen. Dieses kann nun als Grundlage für die Verzahnung von Wissenschaft und Praxis genutzt werden. Eine praxisorientierte Zusammenarbeit erscheint für das Verstehen wie für das Umsetzen von Digitalisierungsprozessen unausweichlich.

Literatur

- Blanchet, M.; Rinn, T.; von Thaden, G.; de Thieulloy, G. (2014): Industry 4.0. The new Industrial Revolution. How Europe will succeed. Internet: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_in_dustry_4_0_20140403.pdf [zuletzt aufgesucht am 22.11.2016].
- Bonin, H.; Gregory, T.; Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland: Endbericht. Mannheim.
- Bovensiepen, G.; Rumpff, S.; Bender, S. (2015): Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels. Hg. von PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Internet: http://digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf [zuletzt aufgesucht am 23.11.2016].
- Breitbach, T. (2015): ibeacons in der modernen Lagerverwaltung. Diplomarbeit. Technische Hochschule Mittelhessen, Rüdeshheim am Rhein. Medieninformatik.
- Bryman, A. (2008): Social research methods (3. Aufl.). Oxford, New York.

- Dalichau, D.; Kärgel, K. (2016): Laden an der Ecke 4.0? Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Berufsbildung: Automatisierung – Digitalisierung – Polarisierung“, 10.-11.11.2016 im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn.
- Dellwing, M.; Prus, R. (2012): Einführung in die interaktionistische Ethnografie. Wiesbaden.
- Dengler, K.; Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. In: IAB-Forschungsbericht 11/2015.
- Doplbauer, G. (2015): E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen? Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen. Bruchsal.
- Dürrenberger, G.; Behringer, J. (1999): Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Stuttgart: Akad. für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Gobo, G. (2008): Doing ethnography. Los Angeles, London.
- Helfferrich, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Henseling, C.; Hahn, T.; Nolting, K. (2006): Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung. Berlin.
- Heinemann, G.; Gaiser, C. (2016): Location-based Services – Paradebeispiel für digitale Adoption im stationären Einzelhandel. In: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Wolters, U. J. (Hg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Wiesbaden, S. 241-257.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2014): Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. Hg. von Hartmut Hirsch-Kreinsen und Johannes Weyer. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der TU Dortmund. Dortmund (Arbeitspapier 38).
- Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hg.) (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Baden-Baden.
- Holtgrewe, U.; Riesenecker-Caba, T.; Flecker, J. (2015): „Industrie 4.0“ – eine arbeitssoziologische Einschätzung. Endbericht für die AK Wien. Hg. von Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Wien.
- Kiesendahl, R. (2014): Inhabergeführter Einzelhandel sehr persönlich. In: meo – das Wirtschaftsmagazin, Jg. 10, S. 6-12.
- Knoblauch, H. (2001): Fokussierte Ethnografie. In: Sozialer Sinn 2 (1), S. 123-141. Internet: https://www.digizeitschriften.de/dms/img/?PID=PPN598191607_0002%7Clog10 [zuletzt aufgesucht am 24.11.2016].
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch (4. Aufl.). Weinheim, Basel.
- Liebold, R.; Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Strodtholz, P.; Taffertshofer, A.; Kühl, S. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden, S. 32-56.
- Seul, B. (2015): Berufsbild Einzelhandel im digitalen Zeitalter: Anforderungen und Weiterbildungsbedarf. Vortrag der Vortragsreihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ der IFH Köln am 17.09.2015.
- Venzke-Caprarese, S. (2014): Standortlokalisierung und personalisierte Nutzeransprache mittels Bluetooth Low Energy Beacons. Datenschutzrechtliche Rahmen-

- bedingungen einer möglicherweise bald alltäglichen Datenverarbeitung. In: Datenschutz und Datensicherheit 12, S. 839-844.
- Vokes, C.; Limmer, H. (2015): Sector insights: skills and performance challenges in the retail sector. Hg. von UK Commission for Employment and Skills. Rotherham, London (Evidence Report 95).
- Voß, G. G.; Rieder, K. (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt/Main, New York.
- Whitehill, C. H. (2007): Introduction to IJMR special issue on Ethnography. In: International Journal of Market Research 49 (6), S. 687-689.
- Wider, M. (2016): Mobile Disruption – oder warum der richtige Einsatz von Mobile für den Einzelhandel überlebenswichtig ist. In: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Wolters, U. J. (Hg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Wiesbaden, S. 449-468.
- Wolcott, H. F. (1990): Making a Study “More Ethnographic”. In: Journal of Contemporary Ethnography 19 (1), S. 44-72. Internet: <http://search.proquest.com/pao/docview/1292902003/810E1E16A66A4DA0PQ/1?accountid=10957> [zuletzt aufgesucht am 23.11.2016].