

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 153, August 2019

Partizipation und Reproduktion

**Fach- und Führungskräfte als arbeits-
und geschlechterpolitische Akteure der
Deutschen Bahn AG**

Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning,
Michael Frey und Max Lill

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Partizipation und Reproduktion“ von Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning, Michael Frey und Max Lill ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Vorbemerkung.....	5
Zusammenfassung.....	6
1. Einleitung: Ausgangspunkte und Erkenntnisinteresse.....	8
1.1 Gesellschafts- und wissenschaftspolitische Rahmung	8
1.2 Neue Beteiligungs- und Aktivierungsstrategien im Betrieb	9
1.3 Reproduktion und Partizipation	11
1.4 Arbeits- und geschlechterpolitische Gestaltung: Die Rolle der Fach- und Führungskräfte	12
2. Die Deutsche Bahn AG als Untersuchungsfeld.....	14
2.1 Neuorientierung und Suchprozesse	14
2.2 Entwicklungslinien betrieblicher Restrukturierung.....	15
2.3 Betriebliche Untersuchungsbereiche	19
2.4 Zum methodischen Vorgehen	22
3. Subjektive Ansprüche an Reproduktion und Partizipation im Spannungsfeld betrieblicher Konfliktlinien – Ergebnisse der Interviews	25
3.1 Zwischen Kostendruck und Sozialorientierung – Restrukturierungsprozesse in der DB AG.....	25
3.2 Beteiligungsorientierte Wende? Die Neuausrichtung der Führungskultur	28
3.3 Der Übergang in die „selbstorganisierte Arbeitswelt“ – Umbrüche und Ansprüche.....	31
3.4 Reproduktionskrise als subjektives Management.....	34
3.5 Veränderte Lebenszusammenhänge von Frauen und Männern – Herausforderungen an die betriebliche Geschlechterpolitik.....	37
3.6 Beteiligung und partizipative Arbeitsformen.....	39
3.7 Zwischen Schutzfunktion und neuen Gestaltungs- ansprüchen – Reproduktion und Partizipation als Problemfeld der Interessenvertretung	42

4. Neugestaltung betrieblicher Sozialbeziehungen – Ausblick	47
4.1 Re-Thematisierung der betrieblichen Kooperations- beziehungen	47
4.2 Revitalisierung der Arbeits- und Geschlechterpolitik.....	48
Literatur.....	51
Autor*innen	54

Vorbemerkung

Mit dem vorliegenden Text legen wir in der Form eines Working Paper wesentliche Ergebnisse des von der Hans-Böckler-Stiftung von 2016 bis 2018 geförderten Forschungsprojektes „Partizipation und Reproduktion. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG“ vor.

Unser Dank gilt vor allem denen, die uns die Forschung ermöglicht haben. Der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG), insbesondere Frau Regina Rusch-Ziamba und Frau Helga Petersen danken wir für Aufgeschlossenheit, Kooperation und Interesse.

Unser Dank geht auch an die Deutsche Bahn AG für organisatorische und inhaltliche Unterstützung. Wir sind in den Unternehmensbereichen, die hier im Mittelpunkt stehen (Konzernzentrale, DB System, DB Dialog), und auf allen Führungsebenen, bei den interviewten Fach- und Führungskräften sowie den befragten Interessenvertreter*innen auf Aufgeschlossenheit und Interesse gestoßen. Geduld und Offenheit, die wir überall vorgefunden haben, waren angesichts der Herausforderungen des Change-Prozesses, vor die das Unternehmen zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung gestellt war, nicht selbstverständlich.

Für die Autor*innen

Hildegard Maria Nickel

Hasko Hüning

Zusammenfassung

Fach- und Führungskräfte stehen momentan häufig im Fokus von betrieblichen Restrukturierungsprozessen und neuen Managementstrategien. Die als „kooperativ“ oder „partizipatorisch“ beschriebenen Personalführungsmodelle, die mehr Autonomie in der Arbeit versprechen, zielen auf eine Stärkung von Mitarbeiter*innenpotenzialen zur Selbststeuerung und eine Festigung der durch Vermarktlichungsprozesse tendenziell geschwächten Sozialintegration in den Unternehmen. Dabei werden zum Teil auch traditionell männlich dominierte Führungskulturen und hierarchische Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt. Innerbetriebliche – quer zu traditionellen (Geschlechter-)Hierarchien liegende – Koalitionsbildungen könnten damit gestärkt werden.

Die Frage aber ist, wie und ob das von den betroffenen Fach- und Führungskräften und insbesondere auch von den betrieblichen Interessenvertretungen aufgenommen und mit entsprechenden Ansprüchen und notwendigen Reflexions- und Diskursangeboten umgesetzt und gelenkt werden kann.

Mit den auf Selbststeuerung setzenden Personalführungsmodellen wird auch die Entgrenzung von Arbeit und Leben weiter forciert. Betriebliche An- und Überforderungen werden zunehmend in den außerbetrieblichen Alltag hineingetragen wie auch Erwartungen und Belastungen des privaten Alltags in den Betrieb mitgenommen werden. Daraus entstehen Spannungen und neue arbeitspolitische Konflikte. Der damit ins Blickfeld rückende innere Zusammenhang von Arbeit und Leben ist historisch-kulturell vor allem auch über ungleiche Geschlechterverhältnisse strukturiert. Innerhalb wie außerhalb des Betriebes sind Initiativen zur Demokratisierung der Arbeit daher nicht vom Thema Geschlechterdemokratie zu trennen.

Aus dem jeweiligen lebensweltlichen Zusammenhang von Arbeit und Leben erwachsen individuelle Reproduktionsansprüche, die sich in konkreten Partizipationsansprüchen in der Erwerbsarbeit geltend machen. Das erklärt, warum sich die Partizipationsansprüche von Beschäftigten vor allem auf den betrieblichen Nahbereich beziehen, also den Bereich der unmittelbaren Arbeitsbeziehungen, wo es um die konkrete Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsort geht. Die Überwindung der bisher durch männliche Dominanz geprägten Arbeits- und Führungskultur könnte Perspektiven für eine geschlechtergerechte Demokratisierung der Arbeit und eine allen – weiblichen wie männlichen Beschäftigten – zugutekommende Anerkennung individueller Reproduktionsinteressen eröffnen.

Damit stellt sich die Frage, ob und wie hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für eine partizipative, für Reproduktionsansprüche sensibilisierte und geschlechtergerechte Arbeitspolitik gewonnen werden können. Steht dem die oft unterstellte einseitige Identifikation mit Wettbewerbszielen des Unternehmens oder die Rolle, als Leistungstreiber und individualistisch agierender „Arbeitskraftunternehmer“ zu gelten, entgegen? Oder sind vor dem Hintergrund permanenter betrieblicher Reorganisation, sich ausdifferenzierender Statuspositionen und indirekter Steuerung womöglich auch (oder gerade) bei Fach- und Führungskräften Verunsicherungen, enttäuschte Gestaltungsansprüche und Momente von Kritik zu finden, an die Strategien für „gute Arbeit“, Geschlechtergerechtigkeit und Demokratisierung anschließen können?

Im Fokus der qualitativen empirischen Untersuchung zum Zusammenhang von individueller Reproduktion und Partizipation stehen die subjektiven Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen von akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften. Letztere interessieren insbesondere auch in ihrer Rolle als „Strukturgeber*innen“ für betriebliche Arbeitsbedingungen und Sozialbeziehungen. Die Ansprüche an Arbeit und Leben werden vor dem Hintergrund der Umstrukturierung von betrieblichen Leistungsregimen, Vereinbarkeitsstrukturen und Personalentwicklungsmaßnahmen in der Deutschen Bahn AG betrachtet. Die damit verknüpften betrieblichen Maßnahmenbündel haben den Anpassungsdruck auf die betrieblichen Sozialbeziehungen deutlich erhöht. Die Konstellation eines Neuorientierungsprozesses des Bahnkonzerns im Vergleich zu einer im Jahre 2008 abgeschlossenen Untersuchung (Nickel/Hüning/Frey 2008) war empirischer Ausgangspunkt der hier präsentierten, im Herbst 2018 abgeschlossenen Analyse.

1. Einleitung: Ausgangspunkte und Erkenntnisinteresse

1.1 Gesellschafts- und wissenschafts-politische Rahmung

Die Untersuchung bezieht sich vor allem auf zwei Debatten, die zwar nahezu gleichzeitig entstanden, aber bislang weitgehend unverbunden nebeneinanderher verlaufen:

- die gesellschaftspolitische Debatte über die *Krise der sozialen Reproduktion* (Jürgens 2012) und
- die gewerkschaftspolitische Debatte über die *Krise der betrieblichen Repräsentation* (Fricke/Wagner 2012).

Im Schnittfeld beider Debatten siedelt sich das hier präsentierte Forschungsprojekt an. Hintergrund beider Debatten ist eine gesellschaftspolitische Konstellation, die sich folgendermaßen charakterisieren lässt: Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 und ihren noch immer nicht überwundenen Folgen für Politik und Gesellschaft wird in der Öffentlichkeit (erneut) über die Frage der sozialen Kontrolle wirtschaftlicher Macht diskutiert. Die mit dem Stichwort „Shareholder-Value“ identifizierte Ausrichtung der Unternehmenssteuerung am Kapitalmarkterfolg und an kurzfristigen Profitabilitätszielen wird wieder verstärkt kritisiert. Auch gewerkschaftliche Debatten über mögliche soziale Bündnisse für einen arbeitspolitischen und gesellschaftlichen „Pfadwechsel“ zugunsten eines nachhaltigeren und demokratischeren Wirtschaftens haben sich im Nachgang der Krise intensiviert (Wetzel 2015).

Zugleich werden in der sozialwissenschaftlichen Forschung zahlreiche Symptome einer noch offenen gesellschaftlichen Übergangsphase diagnostiziert, deren vielfältige Widersprüche sich als Teil einer Krise der fordistisch-industriellen Regulationsweise seit den 1970er Jahren begreifen lassen. In der Perspektive eines langfristigen Transformationsprozesses werden auch das Verhältnis von kapitalistischer Produktion und individueller Reproduktion und der damit verbundene Wandel der Geschlechterordnung verhandelt (Lenz 2017). Der Ausgang dieser „demokratisch-kapitalistischen Krisensequenz“ (Streeck 2011) ist nicht nur von der „Doppelbewegung“ der Verselbständigung der Märkte und ihrer staatlichen Wiedereinhegung abhängig, sondern auch vom Kräfteverhältnis sozialer Gegenbewegungen. Auch für die Geschlechterverhältnisse sind gegenläufige Entwicklungsrichtungen nicht nur denkbar, sondern in der Gleichzeitigkeit von Fortschritt und Rückschritt alltägliche

Realität: Angriffe auf demokratische geschlechterpolitische Strukturen auf der einen Seite und der Kampf um die Weiterentwicklung von Geschlechterdemokratie und Bürger*innenrechten laufen teilweise parallel ab; die Emanzipation der (Erwerbs-)Arbeit und der Geschlechterverhältnisse für bestimmte soziale Gruppen verbindet sich mit neuen und tradierten Unterdrückungsformen und Ausgrenzungen anderer sozialer Gruppen (Nickel 2013).

Bei der Suche nach Alternativen zum beschriebenen Entwicklungspfad wird – wenn auch eher verhalten – häufig das Konzept der „Wirtschaftsdemokratie“ thematisiert, ohne es allerdings systematisch mit dem Thema Geschlechterdemokratie zu verknüpfen (Nickel/Heilmann 2013). In diesem Zusammenhang wird für eine beteiligungsorientierte Re-Politisierung von Arbeit plädiert, die an den subjektiven Ansprüchen der Beschäftigten an „gute Arbeit“ und Partizipation im Betrieb sowie lebensweltlich verankerten Reproduktionsinteressen ansetzt (Heiden/Jürgens 2013; Weg/Stolz-Willig 2014). Zentral dafür ist die Stärkung einer integralen Perspektive auf den Zusammenhang von Arbeit und Leben innerhalb arbeitssoziologischer Debatten (Jürgens 2012; Aulenbacher 2012). Hier knüpfen wir mit der eigenen Forschungsperspektive an.

1.2 Neue Beteiligungs- und Aktivierungsstrategien im Betrieb

Ein Ausgangspunkt der Debatte um die Demokratisierung der Arbeit ist die Beobachtung, dass Gewerkschaften und Betriebsräte unter dem Druck finanzmarktorientierter und indirekter Steuerungsformen in der Arbeit in wachsendem Maße darauf angewiesen sind, neue Beteiligungs- und Aktivierungsstrategien zu erschließen, um grundlegende Beschäftigteninteressen zu wahren (Fricke 2012; Detje/Sauer 2012; Siemens/Frenzel 2014). Klassische Mechanismen der Stellvertreter*innenpolitik können zwar allgemeine Standards und Schutzrechte bei der Regelung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten sichern. Der zunehmende Grad der Selbstorganisation in der Erwerbsarbeit, gerade unter den hoch qualifizierten Arbeitskräften, erfordert aber in wachsendem Maße eine neue Einbindung der Subjekte in die Regulierung von Arbeits- und Leistungsstandards und ihre institutionalisierte Repräsentanz im Betrieb. In die vermarktlichten betrieblichen Leistungsregime lassen sich nur durch die Mobilisierung des spezifischen Wissens und der Steuerungskompetenz der Arbeitenden selbst Haltelinien gegen ein reproduktionsgefährdendes Ausmaß an Verdichtung und Entgrenzung von Arbeit einziehen (Matuschek 2010). Eine zentrale Rolle kommt dabei

Fach- und Führungskräften als betrieblichen „Strukturgeber*innen“ zu, zumal sie – insbesondere Führungskräfte – aufgrund ihrer arbeitspolitischen Gestaltungsfunktion einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der übrigen Beschäftigten haben. Ohne Bündnispartner*innen in diesem Segment der betrieblichen „Leistungsträger*innen“ dürfte es kaum gelingen, die „Hegemonie im Betrieb“ neu zu verhandeln (Kotthoff/Wagner 2008).

Ausgehend von der Strategiedebatte um eine neue Arbeitspolitik stellt sich somit die Frage, welche Chancen und Ansatzpunkte für eine gezielte Ansprache und Einbindung von Fach- und Führungskräften im Rahmen gewerkschaftlicher Demokratisierungsinitiativen auszumachen sind. Diese Frage ist „nicht allein von der akademischen Zunft“ zu beantworten, sondern „muss eine zentrale Aufgabe aller in einem neuen arbeitspolitischen Kommunikationsraum zwischen Wissenschaft, Unternehmen und Gewerkschaften sein, in dem Forderungen aus sozialen Bewegungen mit gewerkschaftlichen Anforderungen an gute Arbeit verbunden werden, und auch der Arbeitskonflikt wieder seinen angemessenen Platz hat.“ (Georg et al. 2016: 193)

Sozialwissenschaftlicher Forschung kommt darin heute mehr denn je die Aufgabe zu, die eigensinnigen Handlungsorientierungen der Subjekte sowie latente Momente von Konflikt und Widerständigkeit näher zu analysieren und die Ergebnisse an betriebliche und gewerkschaftliche Akteur*innen zurück zu spiegeln. Die gesellschaftspolitische Relevanz einer in diesem Sinne pragmatischen „Soziologie der Kritik“ (Boltanski/Thévenot 2007; Dubet 2008) begründet sich aus dem Strukturwandel der Arbeit selbst: Mit der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit wachsen die Anforderungen zur Selbstreflexion und kollektiven Verständigung über arbeitspolitische Ziele und Strategien (Pongratz 2013). Grundlegende Widersprüche und Konfliktkonstellationen, etwa zwischen Verwertungsinteressen einerseits und arbeitsinhaltenlichen, aber auch lebensweltlichen Sinnstiftungsansprüchen andererseits, müssen zunehmend im Arbeits- und Lebensalltag von den Subjekten selbst bewältigt und immer wieder neu austariert werden. Das stellt hohe Anforderungen an die Kooperationskultur des hierarchisch gegliederten Akteurspektrums im Betrieb. Es ist zunächst davon auszugehen, dass je breiter das Akteurspektrum ist, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit von Interessenkollisionen. Das muss aber nicht immer der Fall sein. Gerade unter dem Aspekt ähnlicher Reproduktionsinteressen ist es nicht ausgeschlossen, dass die Interessenlagen anderer Akteure mitgedacht und in gemeinsamen Repräsentationsräumen mit verhandelt werden; so können von Fall zu Fall Interessenallianzen im betrieblichen Transformationsprozess hergestellt werden.

Wie aktuelle Untersuchungen zeigen, nimmt aber auch die Intensität alltäglicher Arbeitskonflikte zu. Sie bilden, wenn auch häufig nicht oder nur teilweise bewusst reflektiert, den Ausgangspunkt und ein zentrales „Medium, mit dem Reproduktionsinteressen in politische Prozesse überführt werden“ (Heiden 2014: 14). Kollektive und individuelle Interessenvertretungen geraten dabei in ein neuartiges Wechselverhältnis zueinander, genauso wie Ansprüche und Anforderungen innerhalb und außerhalb der Erwerbsarbeits-sphäre – einschließlich ihrer nach wie vor stark geschlechterungleichen Prägungen (Sauer 2013; Kutzner 2017).

1.3 Reproduktion und Partizipation

Die wissenschaftliche Debatte um Reproduktionsansprüche und -konflikte ist mittlerweile breit gefächert und auf vielfältige Aspekte bezogen. Hier soll nur grob umrissen werden, welches Anliegen mit dem vorliegenden Forschungsprojekt verfolgt worden ist: Vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen in der Erwerbsarbeit wie auch sich wandelnder Lebensverhältnisse und subjektiver Orientierungen von Frauen und Männern stellt der achtsame Umgang mit der eigenen Person und den persönlichen sozialen Bindungen und Beziehungen eine kontinuierlich zu leistende Herausforderung dar. Die mit der Vermarktlichung und Subjektivierung verbundene raum-zeitliche Entgrenzung der Arbeitsorganisation verlangt von den Erwerbstätigen vermehrt eigenständige Strukturierungs- und Grenzziehungsfähigkeiten. Dies erfordert einen reflexiven Umgang mit den eigenen physischen und psychischen Ressourcen sowie Gespür und Empathie für die reproduktiven Bedürfnisse der/des Anderen, insbesondere derjenigen Personen im Nahbereich, die betreuungs- und pflegebedürftig sind. Von dieser sozialen Empathiefähigkeit hängt ab, ob Beschäftigte rechtzeitig eine individuelle und/oder kollektive Grenze gegenüber betrieblichen (oder auch außerbetrieblichen) An- bzw. Überforderungen ziehen können. Die dafür notwendige individuelle wie kollektive Reflexions- und Handlungsfähigkeit bekommt angesichts der durchschlagenden „strukturellen Sorglosigkeit“ (Aulenbacher/Dammayr/Decieux 2015) des Finanzkapitalismus eine wachsende Bedeutung. Reproduktionskonflikte sind vorprogrammiert. Sie können durch betriebliche Strategien eines erweiterten Zugriffs auf das Arbeitsvermögen ausgelöst werden und dazu führen, dass betriebliche Anforderungen sich zeitlich und/oder räumlich „entgrenzen“ und dadurch mit Anforderungen oder Bedarfen kollidieren, die in der außerbetrieblichen Lebenswelt verankert sind (Kinderbetreuung, Kranken- und/oder Altenpflege, Ehrenamt, kulturelle Aktivitäten, Sozialkontakte etc.). Reproduk-

tionskonflikte können aber auch in der außerbetrieblichen Welt entstehen, z. B. durch eine ungleiche und als ungerecht empfundene private Arbeitsteilung der Geschlechter oder durch eine fehlende Infrastruktur sozialer Dienste und Dienstleistungen.

Wir verstehen unter Reproduktion weder nur die zur bloßen Erhaltung der Arbeitskraft notwendigen Leistungen noch lediglich den Bereich des „Privaten“, sondern der Begriff dient der Benennung eines spezifischen, auf einen Gesamtlebenszusammenhang bezogenen subjektiven Gestaltungsanspruchs. Für die Bewusstmachung und Realisierung eines solchen ganzheitlichen Reproduktionsanspruchs ist das Ringen um die Absicherung von betrieblichen Partizipationschancen zentral, denn das Handeln von abhängig Beschäftigten erfolgt im Rahmen einer strukturellen Asymmetrie. Der reflexive ganzheitliche Reproduktionsanspruch der Beschäftigten muss arbeitspolitisch respektiert und durch institutionalisierte Partizipationsmacht gestützt werden, indem entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und dem strukturellen, gegen die Reproduktionsinteressen der Beschäftigten gerichteten Machtgefälle Grenzen gesetzt werden. Das kann durch den Kampf um den Ausbau formeller (Partizipations-)Rechte und institutionalisierter Verfahren geschehen, es kann aber auch durch die Schaffung von kollektiven diskursiven (Repräsentations-)Räumen oder die Förderung von auf Anerkennung basierenden informellen betrieblichen Sozialbeziehungen erfolgen. Erst in der aktiven Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen hinsichtlich des Zusammenhangs von betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt wie auch mit denen der Kolleg*innen können Reproduktionsinteressen formuliert und als Ansprüche kollektiv durchgesetzt werden.

1.4 Arbeits- und geschlechterpolitische Gestaltung: Die Rolle der Fach- und Führungskräfte

In diesem Zusammenhang kommt den Fach- und Führungskräften eine besondere Rolle zu. Reproduktions- und Partizipationsansprüche sind eng verbunden mit betrieblich normativ verankerten Vorstellungen von „guter Arbeit“ und „gutem Leben“ sowie praktischen Erfahrungen mit der Handlungs- und Verhandlungsautonomie (Frey 2009) im Unternehmen. Eine aktive Verschiebung innerbetrieblicher Machtverhältnisse zugunsten von direkter Partizipation und einer die Reproduktionsansprüche von abhängig Beschäftigten berücksichtigenden Veränderung der Strukturen der Leistungssteuerung bedarf aus Sicht von Gewerkschaften und Be-

triebsräten anschlussfähiger, angesichts unterschiedlicher funktionaler Rollen und sozialer Interessenlagen allerdings auch selektiver und beweglicher Allianzen mit dem hochqualifizierten Fach- und Führungspersonal (Detje/Sauer 2012). Denn insbesondere diese betrieblichen Akteur*innen verfügen über unternehmensstrategisch zentrale Wissens- und Steuerungsressourcen, die im Rahmen einer partizipativen Arbeits- und Geschlechterpolitik breit zugänglich zu machen und von den Beschäftigten neu anzueignen wären.

Die Stärkung von Mitarbeiter*innenpotenzialen zur Selbststeuerung und Selbstorganisation verbindet sich auch mit neuen Anforderungen an die sozialen und kommunikativen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften. Zumal sie in ihrem alltäglichen Arbeits- und Führungshandeln zwischen abstrakten Renditeanforderungen, konkreten Bedingungen des operativen Geschäfts und den berechtigten sozialen Interessen von Beschäftigten oft vermitteln und im besten Falle ausgleichend wirken müssen.

Fach- und Führungskräfte haben zudem eigene Reproduktionsbedürfnisse bzw. Vorstellungen vom „guten Leben“, die sie mit betrieblichen Anforderungen ausbalancieren müssen. Eine Spezifik liegt dabei in der in diesem Beschäftigtensegment häufig anzutreffenden hohen intrinsischen Arbeits- und Leistungsmotivation sowie in der hohen Identifikation mit dem Unternehmen. Dies verstärkt die ohnehin widersprüchlichen Anforderungen, die sich aus ihrer spezifischen Stellung ergeben. Die Unternehmen steuern die Arbeitsprozesse und Führungsaufgaben nicht nur zunehmend indirekt, sondern mit leistungspolitischen Zielvorgaben, die großenteils im Überlastbereich liegen. Dies mündet auch bei Fach- und Führungskräften häufig in dem Zweifel, ob die eigene Erwerbs- und Reproduktionsbiografie noch individuell gestaltbar ist oder ob nicht vielmehr in Gänze ein persönlicher Kontrollverlust droht.

2. Die Deutsche Bahn AG als Untersuchungsfeld

2.1 Neuorientierung und Suchprozesse

Die in den letzten Jahren nahezu durchgängig zu beobachtende Konstellation eines Neuorientierungs- und Suchprozesses in Unternehmen und Arbeitswelt, bei dem die finanzmarktorientierten Steuerungsformen zwar fortwirken, angesichts immer deutlicher hervortretender Krisenanfälligkeit aber auch hinterfragt werden (Haipeter/Latniak/Lehndorff 2016; Faust/Kädtler/Wolf 2017), zeigt sich auch im Fall der Deutschen Bahn AG. Nach zwei Jahrzehnten Bahnreform mit dem Ziel der Börsenfähigkeit und nahezu permanenten Restrukturierungen zeichneten sich in jüngerer Zeit Versuche zur Umsteuerung der Unternehmenspolitik ab; die bislang dominante Ausrichtung an Renditezielen wurde seit 2008/2009 programmatisch durch Ziele der Nachhaltigkeit und der Sozialverträglichkeit ergänzt (DB 2012; DB 2013; DB-Nachhaltigkeitsbericht 2012). Die Potenzialentfaltung und Sozialbindung der Mitarbeiter*innen rückte in den Fokus der Unternehmenspolitik. Es kam zu einer Ausweitung von indirekten Steuerungsformen, die mit unternehmensseitig forcierten Initiativen zur Veränderung von Führungskulturen einherging und neue Anforderungen an Fach- und Führungskräfte stellte. Vonseiten des Unternehmens wurden eine möglichst selbstständige und eigenaktive Ausgestaltung des Umgangs mit der eigenen Arbeitskraft und ein unternehmerisches Denken und Handeln durch die Mitarbeiter*innen erwartet. Dazu wurden Feedbackmechanismen, neue Qualifizierungs- und Vereinbarkeitsstrukturen sowie ein verändertes Zielsteuerungs- und Vergütungssystem implementiert.

Hintergrund der neuen Managementstrategie war nicht nur das vorläufige Scheitern der materiellen Bahnprivatisierung im Jahr 2008, sondern – so unsere These auf Basis einer früheren Fallstudie (Nickel/Hüning/Frey 2008) – auch eine schon länger schwelende *Krise der betrieblichen Partizipation*. Diese spiegelte die Erfahrungen vorangegangener Restrukturierungsphasen, die durch einen massiven Personalabbau, eine beschleunigte Vermarktlichung und die Zentralisierung von Macht in der Konzernspitze geprägt waren. Damit verbanden sich nicht nur negative Auswirkungen für die Mitarbeiter*innenmotivation, die Produktivitätsentwicklung und die Funktionsfähigkeit des Konzerns Deutsche Bahn, sondern eine generelle „Vertrauenskrise“, die sich bei den Beschäftigten auch mit einer (geschlechterungleich ausgeprägten) *Krise der individuellen Reproduktion* verbunden hat: Gewachsene lebenswelt-

liche Vereinbarkeitsarrangements und Verpflichtungsbalancen, die die Beschäftigten für die Bewältigung ihrer Reproduktionsanforderungen entwickelt hatten, wurden nicht nur durch die einseitige Tendenz zur erwerbsorientierten Entgrenzung von Arbeit infrage gestellt, sondern auch durch den Wandel der Geschlechterverhältnisse und des bundesrepublikanischen Reproduktionsmodells. Schließlich sind auch neue Erwartungen und Ansprüche der Subjekte an ein sinnerfülltes „ganzes Leben“ hinzugekommen und Hintergrund für betriebliche Neuorientierungen und Suchprozesse.

2.2 Entwicklungslinien betrieblicher Restrukturierung

Die Deutsche Bahn AG (DB AG) befindet sich seit dem Start der Bahnreform 1994 in einem windungsreichen Transformationsprozess. Mit der Zusammenführung und Privatisierung von Reichs- und Bundesbahn begann eine Phase der nachholenden und beschleunigten Vermarktlichung. Wesentliche organisatorische Kennzeichen waren Prozesse der Dezentralisierung sowie der vertikalen Desintegration (Aufspaltung der betrieblichen Kooperationszusammenhänge). Dies verband sich aufseiten der Beschäftigten mit einem massiven Personalabbau. Insgesamt veränderten sich die betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen in Richtung zunehmender interner Konkurrenz. Das hochintegrierte „Verbundsystem Bahn“ wurde in selbstständige Aktiengesellschaften aufgespalten, zentrifugale Kräfte gewannen die Oberhand.

Dieser Entwicklung folgte etwa seit dem Jahr 2000 eine Phase kapitalmarktorientierter Rezentralisierung als partielle Revision des vorherigen Weges; sie war verknüpft mit einem straff betriebenen Sanierungsmanagement. Ziel waren eine wieder stärkere (Re-)Integration des Konzerns und die Herstellung der Dominanz der angestrebten Kapitalmarktfähigkeit.

Die Zeit nach 2005 war geprägt durch die forcierte Suche nach renditeträchtigen Geschäftsfeldern und durch eine verstärkte Internationalisierung. Leitbild des Unternehmens für diese Phase war ein „integrierter internationaler Mobilitäts- und Logistikkonzern“. Der damit einhergehende Beschäftigungszuwachs war partiell und den Transport- und Logistikdienstleistungen geschuldet, während im traditionellen heimischen Schienenverkehr und in der Infrastruktur weiter Personal abgebaut wurde. Die gespaltene Beschäftigungsentwicklung gab schon damals einen Hinweis auf das die Reorganisationsprozesse der DB AG begleitende Spannungsverhältnis von offensiver Kapitalmarkt- und traditioneller So-

zialorientierung. Ein „Positivsummenspiel“ stellte sich nicht ein. Nach damaliger Einschätzung von Führungskräften waren die Sanierungspotenziale weitgehend ausgeschöpft; der Reduzierung des Personals nach Maßgabe der Suche nach einer „unteren Linie“ waren Grenzen gesetzt und eine weitere Produktivitätssteigerung schien nur über eine Personalentwicklung entlang qualitativer Potenziale möglich.

Vor dem Hintergrund der Unsicherheiten in der weltweiten Finanzkrise wurde im Oktober 2008 der bereits geplante Börsengang der DB AG vom Vorstand überraschend abgesagt und auf unbestimmte Zeit verschoben. War bis dahin eine klare Ausrichtung am Ziel der Kapitalmarktfähigkeit handlungsprägend gewesen, so musste nun mit dem Abrücken vom Börsengang eine neue Handlungsgrundlage gefunden werden. Die Unsicherheiten in der Unternehmensorientierung führten auch zu großen Verunsicherungen bei Führungskräften und Beschäftigten. Der neue Bahnvorstand hatte die Aufgabe, neben einer anderen strategischen Orientierung auch eine neue Sinnstiftung für den Konzern und seine Mitarbeiter*innen zu finden. Diese Konstellation stellte eine Zäsur für den Konzern dar.

Der Vorstand startete den Neubeginn mit einer Dialog- und Vertrauensoffensive und dem Vorhaben, die Arbeits- und Unternehmenskultur „nachhaltig, erfolgs- und werteorientiert“ zu gestalten. Mit der im März 2012 eingeführten *Konzernstrategie DB2020* sollten Nachhaltigkeit und ökonomische, soziale sowie ökologische Aspekte in Einklang gebracht werden. Um als Arbeitgeber attraktiver für die Beschäftigten zu werden, sollten die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter*innen stärker an den individuellen Bedarfen ausgerichtet und damit auch der Alterung der Belegschaft stärker Rechnung getragen werden. Aus diesem Grunde wurde die erstmals 2012 durchgeführte konzernweite Mitarbeiter*innen-Befragung im zweijährigen Rhythmus verstetigt, um für die jeweiligen Bereiche unter dem Stichwort „beteiligungsorientierter Kulturwandel“ Verbesserungsmaßnahmen und umsetzungsreife Lösungen zu finden. Im Selbstverständnis des Unternehmens bedeutete dies, „für jede Berufs- und Lebensphase eine Perspektive anzubieten und Antworten auf den Wertewandel der Beschäftigten zu geben“ (DB-Nachhaltigkeitsbericht 2012: 16).

In direktem Zusammenhang mit dieser Orientierung ist das *Unternehmensprogramm „Zukunft Bahn“* zu sehen. Es sollte der Stärkung des inländischen Eisenbahngeschäfts dienen und zielte auf eine kurz- und mittelfristige Steigerung von Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Hintergrund dafür war die schwache wirtschaftliche Entwicklung vor allem im Schienengeschäft in Deutschland. Gleichzeitig bestand und besteht aber

gerade hier ein hoher Investitionsbedarf (u. a. für die Modernisierung des Schienennetzes und der Züge).

Das Programm „Zukunft Bahn“ war nicht nur als ein Qualitäts- und Effizienzprogramm zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der „Eisenbahn in Deutschland“ gedacht, sondern auch als ein „Kulturprogramm“ zur Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen der Beschäftigten.

Dennoch ist festzuhalten, dass die im Programm genannten Maßnahmen im Kern allesamt auf eine Reduzierung der Arbeitskosten hinausliefen und das Personal vorrangig als Kostenfaktor wahrgenommen worden ist. Damit stand das Programm „Zukunft Bahn“ in einem eigenständigen Spannungsverhältnis zur sozialen und kulturellen Dimension der *Konzernstrategie DB2020*, in der – vor allem durch die Betonung des Kulturwandels – die Beschäftigten in erster Linie als Subjekte mit einem lebendigen Arbeitsvermögen adressiert wurden, deren Potenziale sich durch sinnvolle und sinnstiftende Tätigkeiten sowie durch Einbindung und Anerkennung in der Arbeit entfaltet.

Die 2012 eingeführte Konzernstrategie DB2020 wurde 2016 verändert und weiterentwickelt zur *Konzernstrategie DB2020+*. Als Gründe dafür wurden in den offiziellen Unternehmensdokumenten externe und interne Herausforderungen genannt. Extern waren es vor allem der gestiegene Wettbewerbsdruck im Personen- und Güterverkehr sowie die höhere Kostendynamik bei Personal und Energie. Intern wurde Handlungsbedarf bei der Angebots- bzw. Leistungsqualität gesehen, vor allem was die Pünktlichkeit, die Reisenden-Information und den Service im Personenverkehr angeht.

Für die DB AG ist der *Frauenanteil* wie auch seine Steigerung im Konzern und insbesondere bei den Führungskräften ein – zumindest in den Strategiepapieren – wichtiges Kriterium. Es gilt als „Top-Ziel“ hinsichtlich der angestrebten „Qualitätsführerschaft“ und Ausweis, ein „TOP-Arbeitgeber“ zu sein. Der Frauenanteil im Konzern (weltweit) hat sich vom Jahr 2015 mit 23,4 Prozent leicht auf 23,7 Prozent im Jahre 2017 erhöht. Für den DB-Konzern (Deutschland) lauten die Zahlen von 22,8 Prozent auf 23,0 Prozent; für die Managementebene lässt sich für diesen Zeitraum die folgende Entwicklung hervorheben: Im Top-Management stieg der Frauenanteil von 11,3 Prozent auf 12,9 Prozent, im oberen Management von 15,8 auf 16,6 Prozent und im mittleren Management von 19,9 auf 21,0 Prozent. Der Frauenanteil wird als Kennzahl im Rahmen des seit 2012 institutionalisierten Diversity-Managements auch als Indikator für eine vielfältige Belegschaft angesehen. Mit der Konzernstrategie DB2020+ hat sich zudem eine Modifikation angedeutet: Im Berichtssystem der Strategie wird der Frauenanteil für sich und als „Top-Ziel“ für die strategische Ausrichtung nicht mehr abgebildet

und damit ist seine praktizierte Anbindung an die variable Vergütung der Führungskräfte nicht mehr strikt gegeben.

Im Dezember 2016 wurde mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) ein „Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung im DB-Konzern (*TV Arbeit 4.0 2016*)“ vereinbart. Der neue Tarifvertrag soll es den Tarif- und Betriebsparteien ermöglichen, die Folgen der Digitalisierung für die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen frühzeitig zu erkennen und zu gestalten.

Eine für die Reproduktionsinteressen der Beschäftigten wichtige tarifvertragliche Regelung betrifft die flexible Gestaltung des Arbeitsortes bzw. der Arbeitsorganisation. Mit der Vereinbarung verfolgten die Tarifparteien explizit das Ziel, „*die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Biografie*“ zu fördern und dazu „eine örtliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowohl im Unternehmensinteresse als auch im Mitarbeiterinteresse zu gestalten“ (TV Arbeit 4.0 2016: 7).

Die Regelungen enthalten für Beschäftigte die Möglichkeit, durch Wahl z. B. von alternierender Telearbeit die Anforderungen, die aus der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Biografie erwachsen, entsprechend ihrer Bedürfnisse zu gestalten. Dies schließt auch die Option ein, die Arbeitsleistung an selbst gewählten Örtlichkeiten zu erbringen. Die Verteilung und Lage der Arbeitszeit können dabei – innerhalb der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen – individuell festgelegt werden. Dies betrifft auch deren Verteilung auf die häusliche und betriebliche Arbeitsstätte.

Das Zustandekommen dieser Wahlmöglichkeit durch Mitgliedervotum verdeutlicht, dass die EVG in ihrer Tarifpolitik neue Wege geht. Die direktere Beteiligung der Mitglieder ist eine Innovation in der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Hintergrund dafür ist die Einschätzung, dass die individuellen Präferenzen der Mitglieder hinsichtlich verschiedener Tarifforderungen (z. B. mehr Geld oder weniger Arbeitszeit) vielfältiger werden. Durch die *beteiligungorientierte Tarifpolitik* können diese unterschiedlichen Präferenzen aufgegriffen und bei der Formulierung von Forderungen berücksichtigt werden.

Die oben beschriebenen Regelungsbereiche verweisen darauf, dass die EVG mit ihrer Tarifpolitik über das traditionelle Terrain der Lohnerhöhungen hinaus auch neue, qualitativ ausgerichtete Elemente in den Blick nimmt. Beispiele dafür sind die Regelungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Einrichtung eines Bildungsbudgets) oder die Möglichkeit zur Absenkung der Arbeitszeit für ältere Beschäftigte im Schichtdienst. Die Ausweitung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik auf neue, qualitative Felder (z. B. Bildung, Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsorgani-

sation, Technikentwicklung) geht auch mit einem Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene als Gestaltungsarena einher.

Anders als bei früheren gewerkschaftlichen Kampagnen geht es dabei nicht mehr um kollektive Regelungen, sondern ausdrücklich um betriebs- bzw. beschäftigtengruppenspezifische Lösungen (z. B. für die Beschäftigten im Bordservice der DB Fernverkehr AG). Damit reiht sich die EVG ein in einen allgemeinen Trend bei den Gewerkschaften: Arbeitszeit z. B. wird als tarifpolitisches Thema wiederentdeckt, und zwar in der Weise, dass nicht mehr einheitliche und pauschale Regelungen für alle Beschäftigten angezielt sind, sondern dass Optionsrechte eröffnet werden, die die Beschäftigten individuell nutzen können.

Die betrieblichen Implikationen des tarifvertraglichen Optionsmodells illustrieren anschaulich die damit auch verbundene Ausweitung des gewerkschaftlichen Gestaltungsanspruches bis hin auf das *personalwirtschaftliche Hoheitsfeld* des Managements. Denn zur Umsetzung des Beschäftigtentotums für mehr Urlaubstage müssen nun vom Management die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Aus Sicht der EVG geht das nicht ohne Neueinstellungen, denn das Votum für mehr Urlaub dürfe nicht zu Mehrbelastungen in der Belegschaft führen.

Im Frühjahr 2017 kam es zum Wechsel des Vorstandsvorsitzes der DB AG. Im Zuge dieses Revirement wurde zum Januar 2018 auch die Funktion des Personalvorstandes neu besetzt. Die daraus folgenden unternehmensstrategischen Entscheidungen können hier nicht mehr aufgenommen und kommentiert werden.

2.3 Betriebliche Untersuchungsbereiche

Die Deutsche Bahn AG ist ein in sich vielfach differenzierter und global agierender Konzern mit über 300.000 Beschäftigten, die in sehr heterogenen Aufgaben- und Beschäftigungsbereichen arbeiten. Einer Perspektive folgend, die empirisch nach Ansatzpunkten, Blockaden und Chancen der betrieblichen Reorganisationsprozesse für die Demokratisierung von Arbeit und Geschlechterverhältnissen fragt und die dabei von der alltäglichen Praxis der arbeitenden Subjekte sowie deren Ansprüchen an den Zusammenhang von Erwerbsarbeit und außerbetrieblichem Leben ausgehen will, muss für die Auswahl von konkreten Untersuchungsbereichen folgende Kriterien berücksichtigen:

- die relative Nähe zu unternehmerischen Kernentscheidungsfeldern (z. B. Budget- und Personalplanung, Investitionsentscheidungen, Er-

arbeitung von Leitlinien der Unternehmensentwicklung und des Führungshandelns);

- die Nähe zu Schlüsselfunktionen des operativen Geschäfts und die Breite des entsprechenden Erfahrungswissens aus zentralen betrieblichen Abläufen;
- das Ausmaß der vermuteten Partizipations- und Autonomiechancen in der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung;
- das Wissen um Unsicherheitserfahrungen und Bewältigungsstrategien angesichts vorheriger und aktueller betrieblicher Reorganisationsprozesse;
- die betrieblichen Geschlechterverhältnisse.

Die genannten Kriterien wurden zum Teil kontrastierend bei der Auswahl der Untersuchungsbereiche angewendet (z. B. männlich/weiblich segregiert; hohe Partizipations- und Autonomiechancen/stark formalisierte Entscheidungsprozesse; Sicherheit/Unsicherheitserfahrungen etc.), um Einblicke in parallel ablaufende widersprüchliche Entwicklungen zu erhalten. Auf der Basis einer breit angelegten betrieblichen Dokumentenanalyse und von Expert*inneninterviews sind wir zur Auswahl von drei Untersuchungsbereichen gekommen: Konzernzentrale, DB System GmbH und DB Dialog GmbH.

Konzernzentrale

In der Konzernzentrale werden die strategischen Grundsatzentscheidungen zur Konzernentwicklung konzipiert und gefällt. Generell gilt, dass hier viele akademisch hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in einer relativ modernen Arbeits- und Organisationskultur arbeiten, die erhöhte Partizipations- und Autonomiechancen in ihrer Arbeitstätigkeit und individuellen Arbeitszeitgestaltung erfahren. Der Frauenanteil der Beschäftigten in der Konzernzentrale liegt bei ca. 50 Prozent und stellt für die insgesamt männlich segregierte Bahn eine besondere – für unsere Fragestellung relevante – Spezifik dar. Das gilt in besonderem Maße für das *Vorstandsressort Personal*, in dem sich deutliche Aufstiegschancen für Frauen eröffnet haben, so dass z. B. die einzelnen Ressortbereiche hier mehrheitlich von Frauen geleitet werden. Analytisch ist dieser Bereich auch interessant, weil sich hier Gestaltungsmacht hinsichtlich der generellen bahnspezifischen Beschäftigungsbedingungen bündelt. Dementsprechend versteht sich der Vorstandsbereich auch als Promoter des angestrebten Kulturwandels hin zu einem transformationalen Führungsverhalten. Das Ressort befasst sich in diesem Zusammenhang auch konzeptionell mit Fragen der Beteiligung von Mitarbeiter*innen und der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und außerbetrieblichen Lebensan-

forderungen. Darüber hinaus haben wir hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte im *Vorstandsressort Finanzen/Controlling* befragt, weil hier Kriterien und Maßstäbe für die Kennziffernentwicklung bzw. -steuerung formuliert werden, und im Bereich Konzernentwicklung im *Vorstandsressort des Vorsitzenden*, der sich mit künftigen Herausforderungen für Märkte und Geschäftsprozesse des Bahnkonzerns befasst und entsprechende Strategien formuliert. Die Fach- und Führungskräfte der Konzernzentrale bewegen sich in einer ausgeprägten „Hochleistungskultur“ mit jüngerem akademisch qualifiziertem Personal, das zumeist in projektförmiger und netzwerkartiger Arbeitsorganisation „themengetrieben“ arbeitet.

DB Systel GmbH

Dieser Untersuchungsbereich befasst sich mit der Entwicklung, Bereitstellung und Pflege von IT Anwendungen. Das Unternehmen beschäftigt bundesweit an drei großen und zehn kleineren Standorten rund 4.000 Mitarbeiter*innen, davon sind 24 Prozent Frauen. Viele operative Geschäftsabläufe in der DB sind unmittelbar von Leistungen der DB Systel GmbH abhängig (z. B. Fahrplanerstellung, Zugleitung, Ticket-Verkauf). Insofern kommt dem Unternehmen eine Schlüsselfunktion im Konzerngefüge zu und seine Arbeitsprozesse sind teilweise eng verzahnt mit den verschiedenen Geschäftsfeldern der DB. Auch hinsichtlich einer modernen, flexiblen Arbeitsorganisation und -gestaltung hat es Pilotfunktion. Die größtenteils hochqualifizierten Fachkräfte in der projektförmig organisierten Entwicklung arbeiten in hohem Maße selbstgesteuert. Im Unterschied dazu arbeiten die Mitarbeiter*innen in den operativen Rechenzentren im Wechselschichtdienst mit Rufbereitschaft. Für die Projektfragestellung ist zudem relevant, dass die DB Systel GmbH vor drei großen Veränderungen steht, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch am Beginn der Umsetzung waren:

- Die Unternehmensstruktur wird auf Abteilungsebene gestrafft. Dadurch entstehen größere Einheiten mit der Folge, dass ein Teil der bisherigen Abteilungsleiter*innen ihre Position verliert. Für die verbleibenden Leiter*innen erhöhen sich die Führungsspannen auf bis zu 80 Mitarbeiter*innen. Fach- und Führungsaufgaben sollen dabei stärker getrennt werden und die verbleibenden Führungskräfte sich in erster Linie auf Führungs- und Personalverantwortung konzentrieren.
- Die beschäftigten Fachkräfte sollen abteilungsübergreifend „agile“ Teams bilden, die die aus Kundenanforderungen resultierenden Aufgaben selbstorganisiert bearbeiten. Dadurch verändern sich auch das Führungsverständnis und die Aufgaben von Führungskräften.

- Darüber hinaus ist angezielt, ein in der DB Systel GmbH bereits durchgeführtes und positiv evaluiertes Pilotprojekt zum ortsflexiblen Arbeiten auf andere Geschäftsfelder des Bahnkonzerns zu übertragen.

DB Dialog GmbH

Die DB Dialog GmbH ist mit ca. 1.200 Mitarbeiter*innen und sechs Standorten das klassische Callcenter der Bahn, das im Kontrast zu den beiden genannten Untersuchungsbereichen wenig hochqualifizierte Arbeitsplätze und tätigkeitsbezogene Autonomiespielräume bietet. Es ist durch eine dem Preis- und Konkurrenzdruck der Branche folgende restriktive Personalpolitik gekennzeichnet. Die Personaldecke ist sehr knapp bemessen, Auftragsspitzen werden durch Vergabe an Fremdfirmen oder Leiharbeiter*innen und kurzfristig von Teilzeit auf Vollzeit verlängerte Arbeitszeiten bewältigt. Etwa 70 Prozent der in der Regel in Teilzeit Beschäftigten sind weiblich. Das Lohnniveau ist im Branchenvergleich etwas höher, liegt im Vergleich zum Lohngefüge in der DB AG jedoch im unteren Feld. Die bisherige Arbeitsweise des Unternehmens kommt durch die fortschreitende Digitalisierung und Verbreitung von Online-Informationsangeboten unter Druck. Diese Entwicklung geht voraussichtlich mit Personalabbau im Frontoffice, wo die Mehrheit beschäftigt ist, einher. So wurde im Untersuchungszeitraum beispielsweise die Schließung von zwei Unternehmensstandorten angekündigt. Das war und ist mit erhöhten Unsicherheitserfahrungen für die Beschäftigten verbunden. Die betrieblichen Führungskräfte im Frontoffice sind davon in doppelter Weise betroffen: Zum einen droht ihnen selbst ein Arbeitsplatzverlust, zum anderen müssen sie mit den Ängsten und Unsicherheiten ihrer Mitarbeiter*innen umgehen. Hingegen sind die höher qualifizierten Führungs- und Fachkräfte im Backoffice, aus dem sich unser Sample zusammensetzte, stärker in selbstorganisierten Arbeitsformen tätig und weder direkt von den Abbaumaßnahmen noch den Unsicherheiten der Masse der Mitarbeiter*innen betroffen. Interessant war in diesem Zusammenhang, wie diese Fach- und Führungskräfte sich ins Verhältnis setzen zu den Unsicherheitserfahrungen der vergleichsweise schlechter gestellten Beschäftigten im Frontoffice.

2.4 Zum methodischen Vorgehen

Im Zentrum der qualitativen empirischen Untersuchung standen drei Leitfragen:

1. Welche Wahrnehmungen alltäglicher Anforderungen, Krisen und ungleicher Chancen betrieblicher Partizipation sind aus der kapitalmarktorientierten Restrukturierung der DB AG erwachsen? Inwieweit wurden diese Wissensbestände im Rahmen der aktuellen Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung und des Wandels der Führungskultur wirksam?
2. Welche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen geschlechterungleicher Reproduktionsanforderungen und welche Ansprüche an das „ganze Leben“ sind bei männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften vorhanden? Welches Wissen darüber und welche Strategien dazu sind bei betrieblichen Akteur*innen und Betriebsrät*innen akkumuliert und abrufbar?
3. Welche subjektiven Ansprüche an Partizipation und Reproduktion in der Arbeit werden artikuliert? Welche (latenten und offenen) arbeits- und geschlechterpolitischen Interessenkoalitionen und Konfliktlinien ergeben sich daraus?

Wir haben ein dreistufiges Vorgehen gewählt: In *Phase 1* erfolgte die vergleichende Analyse von betrieblichen Dokumenten aus dem Gesamtkonzern. Auf diesem Wege erschlossen wir uns Informationen über die Strategieentwicklung und die Organisationsstrukturen im Konzern. Dies beinhaltete auch, ein Verständnis dafür zu bekommen, welche „Organisationslogik“ die hier in den Mittelpunkt gestellten Untersuchungsbereiche (Konzernzentrale, DB Systel GmbH, DB Dialog GmbH) haben und welchen Stellenwert sie im Konzerngefüge und in der Gesamtstrategie einnehmen. Zudem wurden grundlegende betriebliche Strukturdaten und Entwicklungen der drei Untersuchungsbereiche analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte in *Phase 2* die informierte explorative Befragung von insgesamt sechs betrieblichen und gewerkschaftlichen Expert*innen und die letztendliche Festlegung der Untersuchungsbereiche.

In *Phase 3* stand die Durchführung und Auswertung von 38 leitfadengestützten Intensivinterviews mit hochqualifizierten (akademischen) Fachkräften, Führungskräften sowie Interessenvertreter*innen aus den ausgewählten Untersuchungsbereichen (Konzernzentrale, DB Systel GmbH und DB Dialog GmbH) im Mittelpunkt. Die Auswahl der interviewten Fach- und Führungskräfte erfolgte anhand von vorgegebenen, für unsere Fragestellung relevanten soziodemografischen Kriterien (Qualifikation, Position, Geschlecht, Alter, zu betreuende Kinder). Insgesamt sind 16 Intensivinterviews mit Führungskräften (7 weibliche, 9 männliche), 14 mit Fachkräften (8 weibliche, 6 männliche) und 8 mit Betriebsrät*innen (5 weibliche, 3 männliche) geführt worden. Die Altersspanne der Interviewten lag zwischen 35 und 57 Jahren. Die Mehrheit hatte

Sorge- bzw. Pflegeverpflichtungen gegenüber heranwachsenden Kindern oder pflegebedürftigen Eltern. Der Erhebungszeitraum für die Intensivinterviews, die eine durchschnittliche Dauer von 90 bis 120 Minuten hatten, erstreckte sich von November 2016 bis Februar 2017. Die insgesamt 44 Interviews wurden vollständig transkribiert, verschlagwortet und mit Hilfe des Textanalyseprogramms MAXQDA ausgewertet.

3. Subjektive Ansprüche an Reproduktion und Partizipation im Spannungsfeld betrieblicher Konfliktlinien – Ergebnisse der Interviews

3.1 Zwischen Kostendruck und Sozialorientierung – Restrukturierungsprozesse in der DB AG

Nach dem Aussetzen des Börsengangs 2008 und dem Vorstandswechsel 2009 wurden die Ziele und Methoden der Unternehmenssteuerung im Konzern Deutsche Bahn zunächst in durchaus weitreichendem Sinne neu formuliert. Als neue Merkmale der Unternehmensstrategie gelten seither die Transformation der Unternehmenskultur und das Bekenntnis zu einer Aufwertung sozialer und ökologischer Ziele im Rahmen der Strategie DB2020 und ihrer Weiterentwicklung zur Strategie DB2020+ (siehe Kapitel 2.2). Gegenüber den früheren Phasen der Bahnreform seit 1994, die mit massiven Kosteneinsparungen und Personalabbau, radikaler interner Vermarktlichung und einer Zentralisierung von Entscheidungsmacht an der Konzernspitze einhergingen, fällt vor allem die deutlich stärkere Betonung der Sozialorientierung auf. Auch das Selbstverständnis, ein Unternehmen im Übergang von der „Sanierungs- zur Wachstumsorganisation“ zu sein, sticht als neue Pointierung in der Darstellung der Managementstrategie hervor.

Die Fach- und Führungskräfte unterstützen durchgängig die Grundausrichtung der Strategie DB2020 und DB2020+, die die Ziele in ein komplexes Kennzahlen- und Steuerungssystem übersetzen. Diese Neuorientierung öffnet aus Sicht der Befragten graduell Spielräume für längst überfällige Investitionen in die (digitale) Infrastruktur, in neue Geschäftsmodelle und in eine Verbesserung von Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Kund*innenorientierung. Auffällig deutlich kritisieren die allermeisten Fach- und Führungskräfte in diesem Zusammenhang die langjährige und in vielen Bereichen nicht überwundene Fixierung auf Kostensenkungsstrategien und kurzfristige Rentabilitätsziele, die rückblickend vor allem mit dem bis 2008 offiziell verfolgten Ziel der Bahnprivatisierung assoziiert wird. Diese Kritik wurde nicht nur aus einer positiven Identifikation mit der Bahn als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge heraus begründet, sondern vielfach auch aus einer dezidiert ökonomischen Wettbewerbsperspektive: Permanente Einsparungen bei Personal

und Infrastrukturinvestitionen seien auch betriebswirtschaftlich irrational und schwächten die Position der Bahn in Konkurrenz zu den zahlreichen neuen, häufig kostengünstiger und flexibler agierenden Marktteilnehmern im zunehmend liberalisierten und durch technische Innovationen rasant umgewälzten Verkehrssektor.

Als besonders problematisch gilt den Fach- und Führungskräften dabei, dass die Orientierung auf eine kurzfristige Optimierung ökonomischer Kennzahlen angesichts der internen Vermarktlichung der Konzernbeziehungen auch individuelle und bereichsbezogene Egoismen massiv befördert und sich damit die verbundübergreifende Zusammenarbeit verschlechtert habe.

„Also da ist ganz hartes Konkurrenzdenken und ganz harter Wettbewerb, ich muss meine Position behaupten, ich darf meine Ziele nicht aus den Augen verlieren, koste es, was es wolle ... die Mitarbeiterbefragungen zeigen eigentlich ganz gut, wo es krankt in der Kultur.“ (937/m/S/1543-1564)

Auch in diesem Punkt wurde die Strategie des Vorstands, Anreize für verbesserte bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu schaffen, entschieden unterstützt. Allerdings konstatierten die meisten der Fach- und Führungskräfte eine nur begrenzte Reichweite solcher Initiativen: Positive Impulse seien zwar an vielen Stellen spürbar, aber in der Breite des operativen Betriebsalltags komme dies nur teilweise an, da Kostendruck und Arbeitsverdichtung dort wenig Raum für eine Neuorientierung lassen. Angesichts der schlechten Ertragslage des Konzerns besteht bei vielen Befragten zudem die Sorge, dass der notwendige lange Atem fehlen könnte und Teile des Managements (vor allem in den operativen Geschäftsfeldern) wie auch viele Führungskräfte auf den mittleren und unteren Hierarchieebenen reflexartig in die einseitige Kostensteuerung zurückverfallen.

Hier zeigt sich ein grundlegendes Dilemma, das den Fach- und Führungskräften mehrheitlich klar vor Augen steht und das aus ihrer Sicht letztlich nicht im Konzern selbst gelöst werden kann: Die verkehrspolitischen und sektoralen Rahmenbedingungen und die Aufstellung der DB AG als privatrechtliches Unternehmen erlauben es nicht, das Spannungsverhältnis zwischen Wirtschafts- und Sozialorientierung dauerhaft in ein stabiles Gleichgewicht zu bringen. Die Befragten beklagten fehlende Richtungsentscheidungen aus der Politik, die einerseits eine Wiederaufwertung des öffentlichen Auftrages als Teil der Daseinsvorsorge propagiere, andererseits aber weder ausreichend Mittel zur Finanzierung der Zukunftsinvestitionen bereitstelle, noch die Subventionierung anderer (ökologisch problematischer) Verkehrsträger abbaue, pointiert zusammengefasst in der Formulierung:

„Ich glaube, dass viele der Probleme, die hier sind, darauf basieren, dass die Identität des Unternehmens nicht geklärt ist, also wie hoch ist der gesellschaftspolitische Anspruch und wie hoch ist ein wirtschaftsökonomischer. Das ist ein ganz anderer Ansatz.“ (919/w/K/42-57)

Generell stellten viele Befragte fest, dass sie – trotz vielversprechender Ansätze für einen Kulturwandel – offene Diskussionen über die Strategieausrichtung und den Umgang mit den beschriebenen Dilemmata (auch im Führungshandeln) im Konzern vermissen. Hier deutet sich ein potenzieller Resonanzraum für mögliche arbeitspolitische Vorstöße der Interessenvertretung an. Sie könnte das bei Fach- und Führungskräften vorhandene Bedürfnis nach einer offeneren (durchaus auch kontroversen) Selbstverständigung über die Ziele und Dilemmata der Bahn durch entsprechende Diskussionsangebote und die Etablierung neuer betrieblicher Foren aufgreifen. Dabei wird die mittelfristige Perspektive der Bahn von den betrieblichen Interessenvertreter*innen eher kritisch eingeschätzt; sie sind tendenziell deutlich skeptischer als die Fach- und Führungskräfte, die mit der neuen Unternehmensstrategie teilweise größere Hoffnungen auf eine nachhaltige Unternehmenspolitik verbinden. Eine Betriebsrätin aus der DB Dialog ist mit einer ausgesprochen restriktiven Personalpolitik konfrontiert und formuliert:

„Seit 1994 wird ja nur gespart und da hat sich in meinen Augen nichts dran geändert. Die wollen jetzt noch profitabler werden. Die erzählen immer, wir müssen unser eigenes Geld verdienen, die Externen nehmen uns das ganze Geschäft weg. Das hat ja auch was mit der Ausschreibungspflicht zu tun ... Da wird sich, glaube ich, in naher Zukunft nichts dran ändern. Der Sparkurs wird bleiben ...“ (955/w/D/1740-1885)

Es zeigen sich auch inhaltliche Berührungspunkte, die zumindest selektive Allianzbildungen im Eintreten für mehr sozial-ökologische Nachhaltigkeit in der Konzernstrategie und der politischen Rahmensteuerung möglich erscheinen lassen. Denn auch die Betriebsrät*innen (die sich gerade in diesen Fragen zugleich als Gewerkschaftsvertreter*innen verstehen) beklagen fehlende Richtungsentscheidungen in Politik und Aufsichtsrat, eine bahnnunfreundliche Regulierung der Verkehrsmärkte und eine mangelnde Überwindung der kurzfristigen Kostensteuerung.

„Wir brauchen andere politische Rahmenbedingungen. Das ist ja im Grunde der Konflikt, nämlich privat organisiertes Unternehmen oder öffentliche Daseinsvorsorge. Das ist jetzt der Punkt, wo auch Wirtschaftsdemokratie nachfragen würde, kriegen wir, sagen wir mal, eine größere Debatte hin drüber, wohin so ein Unternehmen wie die Bahn sich eigentlich orientieren soll ... Also: da muss die Regierung sagen, was sie will.“ (957/m/K/1061-1126)

Die Betriebsrät*innen unterstreichen dabei den eigenständigen Gestaltungsanspruch der Arbeitnehmer*innenvertretung und betonen (tenden-

ziell noch stärker als die Fach- und Führungskräfte) eine gemeinwohlorientierte Perspektive. Diese orientiert sich zwar nicht nachdrücklich an weiterreichenden Transformationsstrategien, wie sie in gewerkschaftlichen Debatten etwa mit dem Stichwort „Wirtschaftsdemokratie“ assoziiert werden. Es zeigt sich bei den Betriebsrät*innen aber die Zielvorstellung eines neuen „produktivistischen Konsenses“ (Krüger 2016), der erweiterte Mitbestimmungsformen bei Personal- und Ressourcenplanung und einen dauerhaften Interessenausgleich einschließt.

„... da haben wir viele Gruppen, wenn ich so an die Kollegen der DB Services Bahnreinigung denke, die am Existenzminimum leben. Die kriegen gerademal Mindestlohn. Da kann man in so einer Großstadt wie Berlin schon seine Miete kaum bezahlen ... da haben wir größte Not, Kollegen zu finden, die in den Ballungsräumen arbeiten. Deswegen sind wir jetzt auch wieder dabei, drüber nachzudenken, wieder Wohnungen zu bauen, was wir alles bei der Bahn schon mal hatten ... wir brauchen wieder Werkwohnungen, wir brauchen Kindergärten und, und, und ... bis hin zur Konzernbetriebsvereinbarung ‚Familie und Beruf‘, wo wir mit unseren Interessenvertretungen dran arbeiten.“ (957/m/K/740-895)

3.2 Beteiligungsorientierte Wende? Die Neuausrichtung der Führungskultur

Die Neuausrichtung der Konzernstrategie ist an Initiativen zur Veränderung der *Unternehmens- und Führungskultur* gebunden, die für Fach- und Führungskräfte ambivalente Gestaltungsspielräume eröffnet. Die Leitgedanken der vom Konzernmanagement propagierten Transformationsprojekte wurden – wenn auch in den drei Untersuchungsbereichen mit jeweils modifizierten Erwartungen – von den Interviewten nahezu durchgängig unterstützt, so dass in dieser Hinsicht von einer anhaltend hohen „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 2016) gesprochen werden kann. Ziele wie die Stärkung der sozialen Kohäsion und kooperativen Selbststeuerung – und damit verbunden das „transformationale“ Verständnis einer Führung über intrinsische Motivationen, die das Aufgreifen der Ideen und Interessen der Mitarbeiter*innen beinhaltet – wurden von allen Interviewten als wichtige Impulse begrüßt und soweit möglich auch aktiv mit vorangetrieben. Das Management-Narrativ von einer *beteiligungsorientierten Wende* in der Unternehmenssteuerung machten sich die Fach- und Führungskräfte grundsätzlich zu eigen – allerdings häufig auch, um im Aufgreifen dieses (betriebsinternen) „hegemonialen“ Diskurses der Unternehmensführung das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit zu beklagen.

So erklärten Führungskräfte der Konzernzentrale, die sich selbst als „Avantgarde“ in diesem Prozess begreifen, beispielsweise die Schwie-

rigkeiten bei der Umsetzung der auf transformationale Führung setzenden beteiligungsorientierten Wende im Gesamtkonzern nicht selten aus der traditionellen, hierarchisch-technisch basierten Kultur der Bahn heraus:

„Wir haben hier eine sehr ingenieurgeprägte Kultur, die ... transaktional geprägt (ist). Wir haben ... Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, die dazu neigen, nach Handbuch zu arbeiten. Die mögen klare Instruktionen, die wollen ... eine Checkliste für transformationales Führen.“ (913/m/K/1242-1398)

Vergleichsweise einig ist man sich in der Konzernzentrale wie auch in DB System GmbH und DB Dialog GmbH darin, dass die unter dem Stichwort „Zukunft der Personalarbeit“ geplanten Rationalisierungsmaßnahmen im zentralen Personalbereich kontraproduktiv für eine beteiligungsorientierte Wende sind, weil mit der einfachen Verlagerung von Aufgaben der Personalarbeit an die ohnehin hoch beanspruchten betrieblichen Führungskräfte die Gefahr einer Überforderung einhergehe, die der Idee der transformationalen Führung diametral entgegenstehe. Dem Neuzuschnitt der Personalarbeit in Form eines sogenannten „Integrierten Betreuungsmodells“, das Personalführungsaufgaben bei der direkten Führungskraft bündeln soll, wird misstraut. Fach- wie auch Führungskräfte sehen darin lediglich eine weitere Maßnahme der Kostenreduzierung.

Dabei zeigten sich die Fachkräfte in der Tendenz noch deutlich kritischer als die Führungskräfte. Sie betonten, dass der nach wie vor chronische Personal-, Zeit- und Ressourcenmangel eine offensive Innovationskultur ausbremse, solange vor allem im mittleren Management und aufseiten der Geschäftsführungen der Einzelunternehmen weiterhin hauptsächlich mit einem restriktiven Kennziffernregime gesteuert werde. Unter diesen Bedingungen reproduziere sich auch die pyramidenartige Machtkonzentration im Bahnkonzern und die oftmals als sehr kompetitiv und zeitlich entgrenzt beschriebene (männlich dominierte) Arbeitskultur auf den höheren Ebenen der betrieblichen Führungsstruktur. Die Fachkräfte sind insgesamt aber auch erfahren genug, die Konflikte, in denen sich Führungskräfte zumeist bewegen müssen, einschätzen zu können, wie dieses Beispiel zeigt:

„Ich war selber in der (Führungs-)Ebene, da kommt man sehr schnell in irgendeinen Interessenkonflikt. Man arbeitet (als Führungskraft) selber mit dem Projekt, man ist Führungskraft und ist der Senior Manager, Verantwortung für das Projekt ... und für (jenes) Projekt und weiß, dass man Mitarbeiter entlasten müsste, kann es aber nicht tun, weil man sonst seine ... Ziele nicht erfüllen kann und dann ist es eine unheimliche Gratwanderung.“ (937/m/S/680-701)

Für viele Fachkräfte ist auch deshalb der Wechsel auf eine Führungsposition unattraktiv, zumal sie zu wissen glauben, dass der Gestaltungsrahmen für Führungskräfte in der immer noch stark hierarchisch geprägten DB AG relativ gering ist. Für die Fachkräfte verdichtet sich die Persistenz dieser innovationshemmenden Hierarchie in der als viel zu zögerlich wahrgenommenen Aufwertung von Fachexpertise. In diesem Punkt können wir den bei Faust/Jauch/Notz (2000) und Kotthoff/Wagner (2008) formulierten Befund bestätigen, dass der seit Jahren immer wieder aktualisierte Managementdiskurs zum Ausbau von Expertenkarrieren aus Sicht der Fachkräfte nach wie vor wenig materielle Substanz gewonnen hat und sich an diesem Punkt zunehmend Frustration aufbaut. Dabei geht es den Fachkräften nicht nur um finanzielle Gratifikation, sondern z. B. auch um mehr Gestaltungsmacht über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und den Ausbau autonom nutzbarer Zeitkontingente für Weiterbildung. Entsprechenden von der Unternehmens- oder den Geschäftsführungen gemachten Ankündigungen wird aus meist langjähriger Erfahrung heraus skeptisch begegnet. Auch der Idee einer strikten Trennung von Fach- und Führungsaufgaben stehen die Fachkräfte kritisch gegenüber, stattdessen sollten die Möglichkeiten eines flexiblen Wechsels zwischen beiden Karrierepfaden ausgebaut werden.

Viele Führungskräfte (und auch einige der Fachkräfte) sehen den Schlüssel zum beteiligungsorientierten Kulturwandel in einer veränderten Personal- und Rekrutierungspolitik, die gezielt auf Diversität setzt und soziale Kompetenzen konsequenter als Auswahlkriterium nutzt. Darüber hinaus wurde von Fach- und Führungskräften in diesem Zusammenhang eine systematischere Auswertung der Mitarbeiter*innenbefragung angeregt, die Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung und die Leitung ganzer Betriebseinheiten im mittleren Management einschließen sollte.

Hier zeigen sich Berührungspunkte zur Interessenvertretung, die ebenfalls die Intentionen der Initiativen zum Kulturwandel unterstützt, um zugleich deren mangelnde Breitenwirkung angesichts von Kostenfixierung, Arbeitsverdichtung und hierarchischen Strukturen zu kritisieren. Insbesondere ein offensiveres Aufgreifen der Themen Mitbestimmung über Personal- und Ressourceneinsatz sowie Leistungssteuerung und Ausbau von Fachkarrierewege könnte den Weg für eine erfolgreichere Ansprache von hochqualifizierten Fachkräften ebnen.

3.3 Der Übergang in die „selbstorganisierte Arbeitswelt“ – Umbrüche und Ansprüche

Der derzeit stattfindende Übergang in die „selbstorganisierte Arbeitswelt“ setzt eine *forcierte Subjektivierung von Arbeit* in Gang, so dass bezogen auf die DB AG und die von uns untersuchten Bereiche von einer neuen Phase subjektiver Arbeit zu sprechen ist. Sowohl für Führungs- wie Fachkräfte gilt eine neue Qualität von zugestandener und erwarteter Autonomie und Selbstorganisation in der Arbeit, die von den Interviewten überwiegend positiv erfahren wird. Sie ist eine wesentliche Quelle für die insgesamt sehr hohe Leistungsbereitschaft und Identifikation mit der Arbeit. Auch die mit der neuen Konzernstrategie einhergehende Orientierung auf den Konzern als Verbund wurde gewürdigt und von vielen Fachkräften – zumeist in den konkreten *kooperativen Arbeitsbeziehungen* in Projekten quer zu traditionellen Abteilungs- und Bereichsgrenzen – gelebt. Zugleich nehmen die Interviewten anhaltende „Bereichsegoismen“ kritisch als Blockaden für kooperative Arbeitsbeziehungen, die der Neuausrichtung des Konzerns entgegenstehen, wahr. Insgesamt wird die DB AG aber als ein verlässlicher Arbeitgeber geschätzt, weil er viele Möglichkeiten für die individuelle Entwicklung – auch jenseits des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes – bereithalte, in ökologischer Hinsicht Identifikationsmöglichkeiten biete und er vor allem aufgrund seiner vergleichsweise günstigen sozialen Rahmenbedingungen interessant sei.

Die neue Qualität von subjektiver Arbeit ist verbunden mit einem *flexibilisierten Arbeitszeitregime*, das, wie insbesondere von Fach- und Führungskräften der Konzernzentrale betont wurde, eine entscheidende Voraussetzung dafür sei, dass die zumeist als hoch komplex beschriebenen Arbeitsanforderungen der jeweiligen Abteilungen, Bereiche und Teams bewältigt werden können. Arbeitszeitflexibilität für beide Seiten – Mitarbeiter*innen wie Führungskräfte – zufriedenstellend zu organisieren, ist eine kooperative Leistung, die allen Beteiligten Achtsamkeit, Respekt und Souveränität abverlange. Obwohl sie mehrheitlich auf Zustimmung bei Führungs- und Fachkräften stößt, weil sie ihren individuellen Lebensbedürfnissen entgegenkommt, führt sie wegen der unerschwelligen Tendenz zur einseitigen, den betrieblichen Erwartungen folgenden Entgrenzung der Arbeitszeit zugleich aber oft zu subjektiven Überforderungen und läuft den individuellen Reproduktionsinteressen nicht selten zuwider. Während Führungskräfte die Achtsamkeitsschwelle nicht nur gegenüber sich selbst, sondern vor allem auch ihren Mitarbeiter*innen gegenüber oft zu überschreiten scheinen, versuchen Fachkräfte – trotz allfällig zu leistender „Mehrarbeit“ – ihren Anspruch auf kalkulierbare Arbeitszeiten zu behaupten und damit die Kontrolle über ihr all-

tägliches Leben aufrechtzuerhalten. Im Spagat von beruflicher „freiwilliger Mehrarbeit“ und alltäglichen Anforderungen aus Familie und außerbetrieblichen Netzwerken ist aber für viele Führungs- wie Fachkräfte die Grenze der Belastbarkeit längst erreicht, zum Teil – das zeigen die in den Interviews häufig thematisierten Fälle von Burnout – überschritten:

„Wir haben eine extrem hohe Burnout-Rate, also in meinem Umfeld kenne ich alleine vier, die im Burnout sind oder waren und das finde ich persönlich extrem viel, teilweise ein Jahr weg gewesen ... wo ich sage, es sind manchmal Prozesse hier in der Firma, die es mit anstoßen.“ (938/w/S/2553-2640)

Arbeitszeitflexibilisierung und die zunehmend auch örtliche Flexibilisierung von Arbeit (flex@work) sind zu einem zentralen Instrument der indirekten Steuerung geworden, mit dem Kostendruck, „Hauruck-Aktionen“ seitens des oft noch per Anweisung führenden Managements und Personalknappheit zulasten der Beschäftigten kompensiert werden.

In der Hochleistungskultur von Konzernzentrale und insbesondere auch in dem Softwareunternehmen DB Systel GmbH scheint der individuelle Workload – trotz eigensinniger Versuche der Selbstbehauptung – der Kontrolle der Fachkräfte weitgehend entzogen zu sein. Gerade deshalb setzen viele von ihnen auf einen zügigen Übergang in das „agile Arbeiten“, weil – trotz mancher Skepsis, die aus schlechten Erfahrungen mit vorangegangenen betrieblichen Reorganisationsprozessen resultiert – damit auch die Hoffnung verbunden ist, persönliche Kontrolle über Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität zurückzugewinnen zu können:

„Also ich glaube, das agile Arbeiten ist eine Möglichkeit, von diesem Stresslevel wegzukommen ... Es bringt allerdings auch neuen Stress ... agil arbeiten hat auch ... mit einem anderen Arbeitsstil zu tun. Ich bin mehr für mich verantwortlich, ich muss selber meine Arbeit steuern, muss aber auch selber mehr Grenzen setzen als vorher ... Eigenverantwortung steigt und das ist natürlich auch für manche Leute ein Stressfaktor.“ (940/m/S/515-645)

Der arbeitspolitische Umbauprozess in der DB Systel GmbH, der Pilotfunktion für den Gesamtkonzern hat, stellt eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte dar, die den Prozess umsetzen sollen, zumal sie selbst angesichts vieler offener Fragen, die ihre eigene Funktion und künftige Position betreffen, stark verunsichert sind. Der Transformationsprozess in die „agile Arbeitswelt“ befindet sich, gerade weil er noch am Anfang steht, an einem „Scheideweg“ (Boes et al. 2016), der Gestaltung dringend notwendig macht. Auf der Grundlage der Befunde ist zu bezweifeln, dass die Führungskräfte auf ihre Rolle als „Strukturgeber*innen“ dieses Prozesses bereits hinreichend eingestellt und vorbereitet sind. Eine Führungskraft aus der Personalentwicklung beschreibt das folgendermaßen:

„Ich glaube, dass das Thema Digitalisierung grundsätzlich Arbeitsprozesse ... verändern wird. Das hat damit zu tun, dass bisher starre Prozesse fluid werden ... was uns als Personalentwickler vor große Herausforderungen stellt, weil wir müssen die Menschen dazu schulen ... es wird ja immer komplexer ... da bin ich ganz erheblich auf meine Mitarbeiter angewiesen, weil die steuern vor Ort.“ (919/w/K/579-623)

Ein Problem spezifischer Art sehen die Führungskräfte auch darin, „dass wir mal eine Behörde waren ... wir sind einfach bei bestimmten Dingen noch nicht so weit, prozessual ... zu arbeiten“ (911/w/K/94-132).

Fachkräfte und Betriebsrät*innen machten die strukturellen Gründe für die Unsicherheiten auf allen Seiten, vor allem die aufgrund des Workloads zunehmende „Selbstaussbeutung“, deutlicher zum Thema von Kritik als die interviewten Führungskräfte. Dabei beschreiben beide Akteursgruppen das ambivalente Wechselverhältnis von gewollter Eigenverantwortung in der Arbeit und gefährdender Selbstaussbeutung als ein zentrales Problem, von dem viele im Augenblick nicht wissen, wie sie es lösen sollen. Nicht wenige Fachkräfte plädieren deshalb für eine auch im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit belegbare Erfassung der geleisteten Arbeitszeit.

Noch weit mehr Unsicherheit, was ihre künftigen Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsperspektiven betrifft, zeigte sich bei Führungs- und Fachkräften der DB Dialog GmbH:

„Wir hängen quasi am Tropf des Konzerns ... Die Dinge, die dort passieren, diese Fernbusthematik beispielsweise oder die Digitalisierung, DB-Navigator-App ... das haut bei uns rein ... Wenn eine solche App freigeschaltet wird, dann haben wir am nächsten Tag in manchen Bereichen nur noch die Hälfte zu tun. Wenn man überflüssig werdende Arbeit irgendwo sehen will, dann kann man das bei uns hervorragend machen ... Deswegen ist die Stimmung im Moment sehr nervös.“ (932/m/D/701-754)

Während viele Fach- und Führungskräfte in den oben genannten Untersuchungsbereichen der „Hochleistungskultur“ durch Anforderungen der Selbstorganisation in der Arbeit herausgefordert sind und sich nicht selten überfordert fühlen, liegt hier das Problem eher in strukturellen Unsicherheiten und dem Rückbau des Geschäftsfeldes, die den Gestaltungswillen und die schöpferische Eigeninitiative bremsen, was ebenfalls zu Frustrationen und persönlichen Belastungen führen kann. Hinzu kommt, dass die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte unseres Samples zwar relativ sicher sein können, an anderer Stelle im Konzern eine persönliche Perspektive zu finden, sie zugleich aber auch wissen, dass das für die Masse der Beschäftigten im Frontoffice der Callcenter nicht gilt. Im Umgang mit den Beschäftigten des Frontoffice erweist sich das bei vielen von ihnen als eine psychisch kaum verkraftbare soziale Konfliktsituation.

3.4 Reproduktionskrise als subjektives Management

Die Ambivalenzen subjektiver Arbeit, insbesondere die enorme, der subjektiven Kontrolle oft entzogene Arbeitsbelastung, führen bei Fach- und Führungskräften, sobald sie – ebenfalls mit „Höchstforderungen“ verbundene – Familien- oder Pflegeleistungen zu erbringen haben, nicht selten in eine „Reproduktionskrise“. Besonders pointiert formuliert es die folgende männliche Führungskraft:

„Ich mache fast nichts anderes als Arbeits- und Familienleben in Einklang zu bringen ... wir sind beide voll erwerbstätig und haben drei Kinder ... Ich stehe um sechs Uhr auf ... und komme um sechs Uhr nach Hause ... und dann dreht es sich für mich noch mal familiär ziemlich anstrengend und wenn um neun, halb zehn die Würfel gefallen sind, dann bin ich froh, dass ich im Bett liege, um um sechs Uhr wieder aufzustehen.“ (922/m/S/78-116)

Bei Führungskräften, vor allem männlichen, die einen ausgeprägten Leistungsethos mit einer hohen Berufs- und Karriereorientierung verbinden, zeigten sich auffällige Dysbalancen in ihrem Gesamtlebenszusammenhang. Bei einer nach eigenen Angaben wöchentlichen Arbeitszeit von 50, 60 oder mehr Stunden fällt es ihnen selbst anscheinend außerordentlich schwer, für sich persönlich eine ausgewogene Balance von Arbeit und Leben zu finden. Führungsposition und Familienverantwortung ist

„ein Verhältnis mit sehr vielen Spannungen aufgrund im Prinzip zwei Bereichen, die Höchstforderungen von mir erwarten ... für mich existiert zwischen Familie und Arbeit nicht mehr viel und das führt immer wieder dazu, neu zu priorisieren, wie mit wenig Zeit umzugehen ist.“ (915/m/D/63-97)

Die enorm hohe wöchentliche Arbeitszeit wurde von den Führungskräften selbst kaum begründet oder kritisch kommentiert, so dass sich die Ursachen für diesen Stundenumfang aus den Interviews kaum erschließen lassen. Teils scheinen Gründe im unternehmenskulturellen „Präsentismus“ zu liegen, d. h. in den Erwartungen an Sichtbarkeit und Anwesenheit von Vorgesetzten, teils können das auch Anzeichen für Selbstinszenierung und -stilisierung angesichts zunehmender Konkurrenz um knappe Positionen sein. Problematisch ist diese extensive Arbeitszeit von (männlichen) Führungskräften nicht zuletzt, weil damit ein Rollenmodell der Verfügbarkeit erzeugt wird. Die Interviews zeigen darüber hinaus aber auch, dass die extensive Arbeitszeit anscheinend allenfalls „gebremsten“ Leidensdruck bei den Betroffenen erzeugt, weil die Führungstätigkeit zumeist als sinnhaft und befriedigend erfahren wird und sie die Gestaltbarkeit von Prozessen erleben lässt. Weibliche Führungs-

kräfte versuchen demgegenüber, sich über formal reduzierte Arbeitszeiten, die allerdings zugleich ihre Karriere bremsen, der einseitigen, das Private zunehmend vereinnahmenden Entgrenzung der beruflichen Arbeit zu widersetzen. Sie sind es aber auch, die mit diesen „Zeitreserven“ die unterschiedlichen institutionellen Zeitgeber (Unternehmen, Kindergarten, Schule etc.) räumlich zu koordinieren haben:

„Ich arbeite achtzig Prozent und das funktioniert in Summe auch nur, weil die Wege sehr kurz sind sowohl von zu Hause zur Arbeit als auch von der Arbeit zum Kindergarten, zur Schule, zum Hort.“ (924/w/S/53-84)

Die bei männlichen und weiblichen Führungskräften festzustellende drastische Reduktion ihrer Reproduktionsansprüche zulasten von individueller Regeneration und Reproduktion und eines ganzheitlichen Lebensanspruchs führt zu persönlichen Dilemmata und Konflikten, die zunehmend auch von (jüngeren) männlichen Führungskräften reflektiert werden, ohne dass sie dafür im Unternehmen aber einen geeigneten Resonanzraum finden.

Im Vergleich zu den Führungskräften zeigten sich hochqualifizierte Fachkräfte insofern als eigensinniger auf ihre Reproduktionsansprüche bedacht, als sie stärker auf ein Gleichgewicht ihres Lebenszusammenhanges insistieren und eine deutlichere Grenze bezüglich des beruflichen Engagements setzen. Das ist offenbar anscheinend das Ergebnis eines subjektiven und kollektiven, auch von den Betriebsrät*innen unterstützten Lernprozesses. So war es nicht selten die Erfahrung eines persönlichen Zusammenbruchs, der zur kritischen Reflexion veranlasste, wie in diesem Falle:

„Ich habe einfach meine eigenen Grenzen nicht beachtet ... das habe ich gelernt ... dass ich früher Nein sage ... es war nicht nur die Arbeit ... halt auch die Familiensituation ... irgendwann fehlen dann die Ressourcen, wo man auftanken kann.“ (940/m/S/185-242)

Andere beschreiben die eigene Positionierung als Resultat kollektiver Auseinandersetzung, die zu einer kritischeren Sichtweise auf die propagierte und teilweise auch gelebte „Hochleistungskultur“ im Konzern mit langen Arbeits- und Anwesenheitszeiten geführt habe. Nach Einschätzung der Fachkräfte werden lange Anwesenheit und Überstunden zu oft mit „guter Leistung“ gleichgesetzt. Aus dieser Gleichsetzung entstehe eine spezifische Arbeitskultur der „langen Präsenz“, die ihrem persönlichen Anspruch an „gute Arbeit“ zuwiderlaufe. Die berufliche Arbeit soll nicht einseitig zu Lasten des familialen Engagements der Fachkräfte gehen. Dafür reduzieren nicht nur weibliche, sondern vielfach auch männliche Fachkräfte ihre reguläre Arbeitszeit. Aber auch hier gilt insgesamt

das *Reduktionstheorem*: Neben dem Beruf und der Familie bleibt wenig zeitlicher Spielraum für sonstige Aktivitäten und Netzwerke. Dennoch erweisen sich die interviewten Fachkräfte in mancher Hinsicht als Pionier*innen eines souveränen, selbstbestimmten Zeitmanagements. Sie sind sich ihrer Rechte bewusst und nutzen – oft mit Unterstützung der Betriebsrät*innen – die vergleichsweise günstigen betrieblichen Rahmenbedingungen zur individuellen, ihrer familiären Lebenssituation entgegenkommenden Arbeitszeitflexibilisierung.

Führungskräfte hingegen setzen in dieser Frage eher auf ein individualisiertes „Selbstmanagement“ und Eigenverantwortung. Das gilt bei Führungskräften nicht nur in Bezug auf sich selbst, sondern auch die zunehmend selbstorganisiert tätigen Mitarbeiter*innen sollen sich eigenverantwortlich schützen. Es gehe darum, persönlich lernen zu müssen, sich Grenzen zu setzen. Die von ihnen nicht nur als belastend, sondern in höchstem Maße als sinnhaft und befriedigend erfahrene Führungsverantwortung stellt sich dabei zum Teil als verführerische „Verfügbarkeitsfalle“ (Lott 2014) heraus, der Führungskräfte – auch wenn sie Dysbalancen und Grenzerfahrungen schildern und beklagen – wenig entgegenzusetzen haben.

Die in den Befunden sich zeigenden Dilemmata im individuellen Reproduktionszusammenhang münden zwar nicht selten in Überforderung (Burnout), das führt aber nicht zu offen ausgetragenen arbeitspolitischen Kämpfen, sondern eher „zu persönlichen Auseinandersetzungen mit den eigenen Arbeitsbedingungen und den eigenen Erwartungen hinsichtlich Arbeit und Leben“ (Kratzer et al. 2015: 72). Obwohl die Lösungen, die die Betroffenen suchen, häufig individueller Art sind, so zeigt sich darin auch, dass die Intensität alltäglicher Arbeitskonflikte zunimmt (Heiden/Jürgens 2013). Das könnte ein Hebel dafür sein, Reproduktionskonflikte zunehmend auf die Agenda der Arbeits- und Unternehmenspolitik zu setzen und Reproduktionsinteressen auf diese Weise in betriebspolitische Prozesse zu überführen (Heiden 2014). Von den hochqualifizierten Fachkräften scheint ein entsprechender Druck auszugehen, inwieweit Führungskräfte zu Partner*innen in diesen arbeitspolitischen Auseinandersetzungen werden, ist ungewiss und nicht zuletzt auch eine Frage ihres sozialen Geschlechts. Weibliche Führungskräfte, die sich im Personalbereich konzentrieren, sind, das bestätigen die Befunde erneut (vgl. Nickel/Hüning/Frey 2008), immer noch sensibilisierter für Fragen der alltäglichen Lebensreproduktion der Beschäftigten. Die geplante Rationalisierung und Neustrukturierung der Personalarbeit hätte diesem Aspekt gebührend Rechnung zu tragen, wenn in diesem Prozess nicht wichtige soziale Kompetenzen verloren gehen sollen.

3.5 Veränderte Lebenszusammenhänge von Frauen und Männern – Herausforderungen an die betriebliche Geschlechterpolitik

Der kulturelle Erneuerungsprozess bei der DB AG wurde kaum mit *geschlechterpolitischen Fragen* verknüpft. Obwohl der Konzern sowohl in der Fläche wie an der Spitze noch immer ein „Männerunternehmen“ ist, ist eine auffällige De-Thematisierung betrieblicher Geschlechterungleichheit zu konstatieren. Das seit 2012 institutionalisierte, an beschäftigungspolitischer Vielfalt orientierte „*Diversity-Management*“ ist eine wichtige, in geschlechterpolitischer Hinsicht aber nicht ausreichende Strategie. Blockaden für eine geschlechterpolitische Modernisierung liegen u. a. darin, dass das Bild von Führung und Hochleistungskultur – trotz der vergleichsweise guten Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der DB AG – sich noch immer an tradierten männlichen Lebenswirklichkeiten ausrichtet. Insbesondere von Führungskräften in höheren Positionen werden lange Arbeitszeiten (Präsentismus) und große regionale sowie zeitliche Flexibilität erwartet, außerberufliche „Störungen“ etwa durch Sorgeleistungen sind nicht vorgesehen, Teilzeitarbeit gilt als Karrierekiller. Das blockiert nicht nur den gleichberechtigten Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, sondern auch den in der jüngeren Männergeneration sich zeigenden Anspruch auf eine „neue Väterlichkeit“ und auf gleichberechtigte Teilhabe an Sorge- und Reproduktionsleistungen. Manche, durchaus auch weibliche Interviewte, wünschen sich deshalb, dass die „Einbahnstraßendiskussion“, die vornehmlich danach frage, „was kann ich für die Frauen tun“ (916/w/K/590-640) durch eine Diskussion ersetzt wird, die sich auch an Männer richtet und sie ermutigt, ihre Reproduktionsansprüche geltend zu machen, denn

„was ich erlebe, ist, dass ich mehr mit Männern spreche, die eigentlich den Wunsch haben, auch anders zu arbeiten ... aber ... sie sprechen nicht in der Öffentlichkeit darüber.“ (916/w/K/590-640)

Die DB AG setzt sich weder besonders ehrgeizige Unternehmensziele, was die Besetzung von Spitzenpositionen mit Kandidatinnen betrifft, noch wird die Modernisierung der Unternehmens- und Führungskultur konsequent mit der Frage von Geschlechterdemokratie, die auch den Reproduktionsinteressen von männlichen Beschäftigten und Führungskräften stärker Rechnung tragen müsste, verknüpft. Soll betriebliche Geschlechterpolitik mehr als Rhetorik sein, ist sie – wie von vielen Inter-

viewten formuliert – vor allem eine Ressourcen- und (Personal-)Kostenfrage: „Das führt dann auf jeden Fall erstmal zu einer Personalmehrung, aber hoffentlich in der Summe trotzdem zu einer höheren Leistungsfähigkeit“ (914/m/K/1047-1110). Viele Frauen, auch die, die eine berufliche Karriere anstreben oder bereits eine Führungsposition bekleiden, wollen nicht nach dem Modell „double income, no kids“ (911/w/K/685-838) leben, daher

„muss auch echte Teilzeit möglich sein ... auch für Führungskräfte ... wirkliche Teilzeit und nicht, ich kriege Teilzeitgeld und arbeite den Rest am Wochenende von zu Hause ... wenn Sie in Teilzeit gehen, ohne die Aufgaben anderweitig zu verlagern, ist ja das Scheitern vorprogrammiert.“ (911/w/K/685-838)

Diese Frage müsste gelöst werden, um zu einem echten Teilzeitan-spruch für Führungskräfte zu kommen oder auch eine systematische Qualifizierung von Müttern nach der Elternpause vorhalten zu können, um sie als High Potentials für den betrieblichen Erneuerungsprozess fit zu machen oder neu zu gewinnen. Die interviewten Fach- und Führungs-kräfte, insbesondere weibliche, wollen auch, dass trotz Führungsposition ein gleichberechtigtes Partnerschaftsmodell im Privaten lebbar ist. Stattdessen setzt die Wahrnehmung einer verantwortungsvollen höheren Führungsposition generelle Verfügbarkeit und Präsenz voraus. Die zu der Person gehörenden notwendigen Reproduktionsleistungen müssen weitgehend abgespalten und von einer anderen Person – Partner*in oder Dienstleistungspersonal – erledigt werden. Damit reproduziert sich das asymmetrische Geschlechterarrangement im Privaten.

Einige, vor allem männliche Führungskräfte sehen in der „transformationalen“ Führungskultur und im Übergang in die „agile Arbeitswelt“ neue, quasi durch den Wandel der Arbeitsorganisation sich automatisch eröffnende Chancen für Gleichstellung und Geschlechterdemokratie:

„Diese neue Form der Zusammenarbeit, die neue Form der Führung ... die eben weniger autoritär ist, die weniger über Hierarchie gesteuert ist, sondern sehr viel stärker darin besteht, Netzwerke zu moderieren ... (und) ergebnisoffene Prozesse zu begleiten ... die aus dem Team die Lösung (entstehen lässt) ... erfordert ganz andere Kompetenzen, nicht die Kompetenzen, die man typischerweise mit der männerdominierten Kultur assoziiert ... Insofern sehe ich da eine gewisse Hoffnung, dass die Veränderungen dafür sorgen könnten, dass wir mehr Frauen in ... Führungsfunktionen haben (werden).“ (913/m/K/1049-1241)

Insgesamt wäre aber, so das Votum vieler interviewter weiblicher Fach- und Führungskräfte, weniger auf einen Automatismus geschlechterdemokratischen Wandels zu hoffen, als eine Re-Thematisierung betrieblicher Geschlechterpolitik geboten. Dabei geht es nicht so sehr um das einfache Wiederbeleben traditioneller Frauenpolitik und von Frauenför-

derprogrammen, obwohl auch das immer noch sinnvoll sein kann und zum Teil – was beispielsweise das Durchstoßen der „gläsernen Decke“ betrifft – geradezu notwendig ist. Es geht vielmehr um Fragen, die aus dem komplexer werdenden Lebenszusammenhang für Frauen und Männer erwachsen und die, so zeigen die Befunde, in der Regel nicht nur individuell gelöst werden, sondern in ihrer individuellen Lösung zu meist tradierten Geschlechtermustern folgen: Immer noch sind es mehrheitlich weibliche hochqualifizierte Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit und ihre Aufstiegsaspirationen zugunsten ihrer Sorgearbeit reduzieren (müssen), während viele männliche Führungskräfte angesichts der extensiven Arbeitszeit und der im Unternehmen vorherrschenden Präsenzkultur ihre Reproduktion auf Kosten ihrer nicht selten teilzeitarbeitenden Partnerin organisieren (müssen). Auf beiden Seiten ist das mit Frustrationen verbunden und beide Seiten – weibliche Fach- und Führungskräfte mehr als männliche Führungskräfte – könnten sich eine verbindlichere betriebliche Unterstützung für die Lösung dieses Dilemmas vorstellen. Hier könnte es helfen, wenn sich im Unternehmen ein Diskursraum für diese Probleme öffnet und diese Fragen auch von den betrieblichen Interessenvertretungen entsprechend ernst genommen, gelenkt und moderiert werden. Auch Betriebsrät*innen, die sich für das Geschlechterthema in der Regel nicht zuständig fühlen, gilt es stärker für diese Fragen zu sensibilisieren. Angesichts des nicht geringen workloads der Betriebsrät*innen und der in den letzten Jahren zunehmend zu führenden Abwehr- und Verteidigungskämpfe eröffnet sich hier auch ein Unterstützungsfeld für die Gewerkschaften.

3.6 Beteiligung und partizipative Arbeitsformen

Die produktive Kooperation der Arbeitenden kann sich kaum unabhängig vom Kostendruck in den Unternehmensbereichen entfalten, obgleich das Beteiligungsinteresse an der Gestaltung von Arbeitsinhalten, -bedingungen und -ergebnissen (etwa Investitionen in die Infrastruktur) groß ist, wie nahezu durchgängig von den Fach- und Führungskräften betont wird. Sollen Change-Prozesse langfristig nicht scheitern, müssen sie – so ist die nicht zu übersehende Botschaft in den Interviews zu interpretieren – auf tragfähigen und nachhaltigen Kooperationszusammenhängen aufbauen, die nicht nur der ökonomischen Rationalität folgen. Der „Ruf des Marktes“ nach immer flexiblerer und individualisierter Form der Produktion mag zwar der betriebswirtschaftlichen Rationalität folgen, was von manchen Fach- und Führungskräften durchaus befürwortet

wird. Er leistet aber zugleich zentralisierten Entscheidungen qua Benchmarks Vorschub, die gleichzeitig von vielen Fach- und Führungskräften sowie erst recht von den Betriebs*rätinnen auch ökonomisch, also im Sinne der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Bahn, als kontraproduktiv angesehen werden.

Auch die *Beteiligung der Mitarbeiter*innen* an betrieblichen Initiativen jenseits der Regeltätigkeit, die als Teil der Transformationsstrategie vom Management gefördert werden soll, ist durch die „auf Kante genähte“ Personal- und Ressourcensteuerung deutlich begrenzt. Die Fach- und Führungskräfte betonen ganz überwiegend, dass sie angesichts der hoch verdichteten und extensiven Anforderungen ihres Jobs kaum Zeit finden, sich etwa in der Begleitung von Restrukturierungsprozessen aktiv mit eigenen Ideen einzubringen.

„Was diese sozial geprägten Veränderungsprozesse drum herum angeht, ist das heterogen, weil auch das letztendlich Zeit und Ressourcen kostet. Das heißt, ich gehe nicht mal auf eine Zukunftskonferenz oder eine Veranstaltung dieser Art für eine Stunde, denn dann ist im Zweifel auch mal ein kompletter Tag passé. Bei dieser Abwägung entscheiden viele Kollegen, dass sie sich doch eher den inhaltlichen Themen zuwenden, weil um die kommen sie ohnehin nicht herum. Ich konzentriere mich da tatsächlich eher auf die Themen, die ich konkret auch für meinen eigenen Bereich verändern und anpassen kann und versuche meine inhaltlichen To-dos zu bewältigen.“ (936/m/K/580-621)

Besonders die Fachkräfte ziehen aus Rücksicht auf ihre Reproduktionsinteressen hier eine klare Grenze gegenüber betrieblichen Verfügbarkeitsforderungen und konzentrieren sich in der Verfolgung ihrer Partizipationsansprüche auf ihr unmittelbares betriebliches Nahumfeld, in dem sie angesichts eines hohen Grades an Selbststeuerung auch durchaus Einflussmöglichkeiten sehen. Dabei fehlt es ihnen, wie unsere Interviews zeigen, nicht an weiterreichendem Gestaltungswillen oder innovativen Vorschlägen. Sie vertreten aber selbstbewusst einen Anspruch auf „Normalleistung“. Häufig kann allerdings dieser Anspruch angesichts verbreiteter Überstundenkultur schon in der Regeltätigkeit nicht eingelöst werden, sondern er kollidiert oft mit dem eigenen Anspruch auf fachlich „gute Arbeit“.

Zugleich zeigt sich bei einem Teil der Führungskräfte (besonders deutlich in der Konzernzentrale) die Tendenz, einen quasi naturwüchsig-evolutionären, vom technischen und sozialen Wandel vorangetriebenen Übergang zu partizipativeren Arbeitsformen zu erwarten – wobei „Partizipation“ nicht selten in einem eher instrumentellen Sinne als Mittel der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung verstanden wird. Die auch von diesen Führungskräften wahrgenommenen Blockaden werden dabei eher aus einer Angst vor Verantwortungsübernahme erklärt.

„Was mich selbst betrifft, ich möchte nicht die Entscheidung treffen, die die Geschäftsführung trifft ... weil ich da ganz klar sehe, dass es einfach ganz unterschiedliche Verantwortlichkeiten gibt, und die Geschäftsführung hat einfach einen anderen Verantwortungsumfang ... Also ich empfinde das eher so als Zusammenspiel. Wenn wir an der Stelle Verantwortung wegnehmen zum Beispiel von Teamleitern, dann ist das (gedacht) eher als Schutz, dass sie nicht in diesem Interessenkonflikt sind, etwas vertreten zu müssen für uns als Unternehmen und aber selbst Teil dieser Schließung (eines Unternehmensbereichs) zu sein.“ (917/w/D/1442-1515)

Allerdings sehen auch diese Führungskräfte deutliche Grenzen der Partizipation. Insbesondere Fragen der Strategieentwicklung und die Strukturen der Leistungssteuerung sind dem Einflussbereich der Beschäftigten, der Fachkräfte und der unteren Führungsebene (Teamleiter) in der Regel entzogen. Eine substanzielle Ausweitung kollektiver Willensbildungsprozesse im Betrieb scheint generell nicht zur Debatte zu stehen.

Die Impulse zur Veränderung der Arbeitsorganisation im Sinne von mehr Eigenverantwortung und kooperativer Selbststeuerung bieten gleichwohl Ansatzpunkte für eine Vertiefung betrieblicher Partizipation – auch als Mittel zur Durchsetzung von Reproduktionsinteressen der Beschäftigten. Für die Betriebs*rätinnen scheint klar zu sein: Erst aus der kooperativen und demokratischen Beteiligung kann fürsorgliche Praxis für sich und andere erwachsen; zugleich wird der Übergang zu substantieller Mitgestaltung in den Fragen der Leistungssteuerung aber ohne die Fach- und Führungskräfte als Kooperationspartner*innen nicht so ohne weiteres gelingen können. Voraussetzung für die kooperative Mobilisierung der Fach- und Führungskräfte wäre eine Stärkung von repräsentativen Foren und institutionellen Vermittlungsinstanzen, welche die mikropolitischen Aushandlungs- und Reflexionsprozesse in höherem Maße auch in kollektive Formen der Interessenvertretung übersetzen. Die kulturelle und institutionelle Modernisierung der betrieblichen Interessenvertretungen ist dabei – auch aus Sicht der Betriebsräte – eine entscheidende Herausforderung. Bisher werden die „partizipativen“ Managementinstrumente und Kulturinitiativen von den Betriebsrät*innen jedoch primär mit einer Neubestimmung der Arbeitsaufgaben (der Fach- und Führungskräfte, wie auch der eigenen Mitbestimmungspraxis) in Verbindung gebracht. Mögliche Chancen im Sinne einer arbeitspolitischen Revitalisierung und Ausweitung der institutionellen Interessenvertretung scheinen dagegen in den Mitbestimmungsgremien noch wenig diskutiert zu werden.

Für diese stellt sich das bis dato ungelöste Dilemma, dass die neue transformationale Führungsstrategie auch schon ein bestimmtes Deutungsangebot bezüglich der Veränderungen in den Sozialbeziehungen im Unternehmen beinhaltet. Und sie machen die Erfahrung, dass das Deutungsangebot von Gewerkschaft und Interessenvertretung von vorn-

herein in die Deutung und somit Strategie des unternehmerischen Establishments eingebunden ist. So erweist sich im Transformationsprozess das Eingebunden-Sein als problematisch, denn die eigene „Selbstveränderung“ ist noch im Prozess befangen, ein eigener Deutungsvorschlag ist noch in Bearbeitung und/oder steht noch aus.

„Also im Moment machen wir uns ... über zunehmende Chancen noch keine Gedanken. Wir müssen uns erstmal jetzt Gedanken machen, wie verändern auch wir uns, um uns dort [d.h. in den stärker selbstgesteuerten Arbeitswelten und der sich daran anschließenden neuen Führungsstrategie – d. Verf.] genauso einzubringen, wie es jetzt ist. Wir sind von der einen Seite ausgegangen, das Unternehmen verändert sich, und wie stehen wir den Veränderungen gegenüber, wie passen wir uns an, damit wir unsere Beteiligungsrechte nicht verlieren.“ (952/m/S/787-809)

3.7 Zwischen Schutzfunktion und neuen Gestaltungsansprüchen – Reproduktion und Partizipation als Problemfeld der Interessenvertretung

Mit der Ausrufung der neuen Strategie der „transformationalen Führungskultur“ in der DB AG sollte neben der explizit betriebswirtschaftlichen Ausrichtung eine Rückbindung des bis dahin dominanten Kostenkalküls an eine Form von kollektiver, solidarischer Orientierung und Beteiligung erfolgen. Diese Intention wurde in dem „Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit“ (TV Arbeit 4.0 2016) zwischen der DB AG und der EVG nachdrücklich bekräftigt. Darin bekennen sich beide Seiten, die Transformation des Konzerns gemeinsam anzugehen, d.h. die technologisch erzwungenen Veränderungen (Digitalisierung) auf der Basis sozialstaatlicher Prinzipien und der Mitbestimmung zu gestalten. Die Vereinbarung zielte darauf, den Mitarbeiter*innen die Angst vor Veränderung zu nehmen und sie zu motivieren, sich in die Veränderung aktiv einzubringen. Dies erweist sich als schwierig, wenn auch notwendig und wurde bereits vor dem TV Arbeit 4.0 seit 2009 auf schwankendem Boden versucht, ist also für die Akteur*innen nicht erst sich herausbildende Zukunft (vgl. Kapitel 2.2).

Die von der Unternehmensführung geforderte „neue Beweglichkeit“ der Subjekte, im Sinne einer umfassenden Bereitschaft ihre Arbeitskraft anzubieten, trifft zwar auch bei gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung auf eine gewisse Sympathie, da die Notwendigkeit einer hohen Innovationsdynamik unbestritten ist. Dennoch, so belegen die Interviews, ist es nach wie vor Kernaufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaften, der „Logik der Humanisie-

nung“ (Urban 2019), also dem Schutz und der Gestaltung des Lebens zu ihrem Recht zu verhelfen. So bewegen sich die *Handlungsbedingungen und das Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertreter*innen* in einem widersprüchlichen Spannungsfeld: Angesichts von permanenten Bewährungsproben der einzelnen Betriebseinheiten und einer zunehmenden Fragmentierung der Beschäftigungsbedingungen werden einerseits *Abwehrkämpfe* zugunsten eher defensiver Beschäftigungssicherungsmaßnahmen geführt (besonders ausgeprägt in der DB Dialog, in vergleichsweise kooperativeren Formen aber auch in der DB Systel und der Konzernzentrale). Andererseits werden teilweise auch *weitergehende Mitgestaltungsansprüche*, etwa bei Restrukturierungen und bei der Personalplanung, formuliert (das gilt vor allem für die Konzernzentrale und die DB Systel).

Mit Blick auf die Reproduktionsinteressen der Beschäftigten betonen die interviewten Betriebsrät*innen unter diesen Bedingungen zunächst durchgängig klassische Schutz- und Kontrollaufgaben: Die durch Digitalisierungsprozesse beschleunigte Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort wird, in Verbindung mit dem durch Vermarktlichungsprozesse wachsenden Konkurrenzdruck, vor allem als Gefahr einer weiteren Entgrenzung und Verdichtung von Arbeit wahrgenommen. Vielfach wird betont, man müsse Beschäftigte heute vor allem auch vor sich selbst schützen, da wachsende Selbststeuerung meist mit wachsender Selbstausbeutung einhergehe und es einem Teil der Beschäftigten an der Fähigkeit mangle, eigenständig Grenzen zu setzen (das gilt besonders für die DB Systel und die Konzernzentrale).

„Der Betriebsrat hat zukünftig mehr eine Kontrollfunktion, um den Beschäftigten auch vor sich selber zu schützen. Das ist so ein wesentlicher Punkt ... wie kriegen wir das in den Griff ... jetzt kontrolliert man über die Arbeitszeit, über Anwesenheitszeit. Das wird ja nicht mehr funktionieren. Deswegen muss man sich Gedanken machen, wie kann man die Menge an Arbeit, die zu bewältigen ist, überhaupt irgendwie zuteilen, kontrollieren, wie komme ich zu dem Arbeitsergebnis, was ist, wenn das Arbeitsergebnis nicht kommt?“ (957/m/K/320-350)

Zugleich nehmen die Betriebsrät*innen wahr, dass Kontrollstrategien seitens des Betriebsrates oder gar eine generelle Ablehnung von Vertrauensarbeitszeit und Homeworking bei den Beschäftigten auf Skepsis trifft, weil diese die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten hoch schätzen und – trotz der oben von ihnen beschriebenen teilweisen Überforderung (Kapitel 3.3) – ihrer Interessenvertretung oft zugleich Paternalismus und anachronistische Bevormundung vorwerfen. Bei einem Teil der befragten Interessenvertreter*innen deutet sich hier eine gewisse Ratlosigkeit an, wie den offensichtlichen Überlastungstendenzen begegnet werden kann.

„Also, der Mitarbeiter soll im Prinzip in einer gewissen Eigenverantwortung für sich selber handeln und sich in den Prozess einbringen. Wir als Betriebsräte sehen nach wie vor, dass wir die schutzwürdigen Interessen des Beschäftigten irgendwo natürlich auch gewährleisten müssen, um ihn ... auch vor Überlastungen und den Dingen zu schützen. Da haben wir noch kein Rezept, wie das letztendlich bewerkstelligt werden kann.“ (957/m/K/198-327)

Andere Betriebsrät*innen ziehen aus diesen Beobachtungen den Schluss, dass die Strukturen der Leistungssteuerung, die Zuteilung von Personal-, Zeit- und Finanzressourcen, über die das Arbeitspensum der einzelnen Teams und Abteilungen reguliert wird, stärker zum Gegenstand der betrieblichen Aushandlungsprozesse gemacht werden müssen. Hier trifft sich die *Suche nach neuen Formen institutionalisierter Mitbestimmung* mit den (aus ihren Reproduktionsinteressen erwachsenden) Partizipationsansprüchen vor allem der Fachkräfte, die ebenfalls fehlende Kontrolle über den Zuschnitt ihres Arbeitspensums und eine zu einseitige und hierarchische Leistungssteuerung über ökonomische Kennzahlen beklagen.

„Ich glaube, das wird bei vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch gar nicht wahrgenommen, was da für ein Pferdefuß lauert, diese Freiheiten, die man hat. Freiheit zu arbeiten, wo ich will und wann ich will, ist ja super. Dass ich unterm Strich dann vielleicht mehr arbeite oder auch zu Zeiten, die für mich selber und meine Gesundheit überhaupt nicht zuträglich sind, das wird in dem Moment nicht gesehen, sondern erst dann, wenn irgendwelche negativen Begleiterscheinungen zutage treten.“ (954/m/S/1141-1208)

Obwohl sich auch bei einem Teil der Führungskräfte Sensibilität für diese Problematiken zeigt und eine Verunsicherung angesichts des absehbaren Rückbaus von Führungspositionen (in der Konzernzentrale, vor allem in der DB System) verbreitet ist, überwiegen hier eher Perspektiven, die auf eine weitere Individualisierung der Beschäftigungsbedingungen und eine Betonung von Selbstmanagement- und Selbstvertretungskompetenzen setzen. Die Interessenvertretung wird aus einer solchen Sicht heraus kaum als Ansprechpartner für die Verfolgung eigener Reproduktionsinteressen wahrgenommen, auch wenn ihre Rolle als legitime Ausgleichs- und mitunter auch Gegenmacht im Konzern durchgängig anerkannt wird.

Die Fach- und Führungskräfte nehmen das Engagement der Betriebsrät*innen bezüglich ihrer Reproduktionsinteressen durchaus wahr. Da dies als Betätigungsfeld der Interessenvertretung von den Fach- und Führungskräften aber häufig in traditioneller Perspektive nur als vorrangiges Anliegen der defensiven und kontrollierenden Schutzfunktion anerkannt wird, wäre ein offensiver Ausbau dieses Themas unter Einschluss neuer Beteiligungsformen als Aktions- und Gestaltungsfeld der Betriebsräte voranzutreiben. Heute – wo die Brisanz der Themen Über-

lastung und Entgrenzung wie die Interviews belegen im Bewusstsein der Beschäftigten deutlich präsenter ist als noch vor einigen Jahren – ist die gewachsene Relevanz dieses betrieblichen Gestaltungsfeldes für alle betrieblichen Akteur*innen kaum noch zu leugnen. Die Schaffung gemeinsamer Repräsentationsräume und die Bildung von Interessenallianzen wären hier eine erste Stufe, die soziale Bindung zu, wie auch zwischen, den hochqualifizierten abhängig Beschäftigten zu stärken.

Die betrieblichen Interessenvertretungen scheinen mit ihrer Suche nach einer Strategie der ebenso inklusiven wie differentiellen Anknüpfung an die Selbstbefähigungs- und Selbstvertretungsinteressen der Fach- und Führungskräfte den zukünftigen Anforderungen an ihre Arbeit durchaus sensibel auf der Spur zu sein. Wenn ihnen auch oft noch konkrete Ideen, wie der Übergang von den traditionellen Schutz- und Kontrollfunktionen zur substanziellen Mitgestaltung in Fragen der Leistungssteuerung vollzogen werden kann, fehlen, so scheint aber klar zu sein, dass die modernen kooperativen Formen der Arbeit durchaus als Anknüpfungspunkte für eine Demokratisierung von Arbeit genutzt werden können. Denn diese Formen verringern – da hat sich der Erkenntnishorizont zweifellos erweitert – potenziell die funktionale Abhängigkeit von übergeordneten Hierarchieinstanzen und lassen ein breiteres Zusammenhangswissen bei den Teams und einzelnen Beschäftigten entstehen.

„Ja, wenn sie selber Probleme haben, wenn sie merken, sie kommen mit den Mitarbeitern nicht klar, kommen die Führungskräfte von sich aus ... Wir haben nicht immer die gleichen Interessen oder wir haben nicht die gleichen Vorstellungen von bestimmten Themen, aber wir haben eine gute Streitkultur, wenn ich es vielleicht mal so sagen kann. Wir nehmen uns gegenseitig ernst, er nimmt uns ernst als Betriebsratsgremium insgesamt ...“ (956/w/K/333-380)

Doch die tagtägliche Praxis und Erfahrung lehrt die Betriebsrät*innen auch: hier wirkt kein Automatismus. Ein Hinüberwachsen der marktorientierten betrieblichen Strukturen in eine beteiligungsorientierte betriebliche Ordnung unter den Bedingungen von Subjektivierung und Agilität wird sich ohne entschiedene, institutionell durch die Reproduktionsinteressen der Beschäftigten unterfütterte Weiterentwicklung der Arbeitspolitik nicht einstellen; so stellt eine Fachkraft beispielsweise fest:

„Bei uns weiß ich, dass bestimmte Sachen nur so gut laufen, weil wir einen Betriebsrat haben, der die Sachen durchgesetzt hat. Also unsere Geschäftsführung hat da teilweise schon Ideen, wo man sagen muss, gut, dass wir einen Betriebsrat haben, der die einbremst ...“ (940/m/S/1610-1677)

Auffällig ist schließlich, dass das deutlich gewachsene Bewusstsein der Betriebsrät*innen für die Relevanz von Fragen der Reproduktion und

Vereinbarkeit bisher kaum zu einer Reflexion geschlechterpolitischer Fragen führt. Hier bildet die Interessenvertretung, von einzelnen engagierten Akteur*innen abgesehen, bisher kein wirksames Gegengewicht gegen die Tendenz zur De-Thematisierung der betrieblichen Geschlechterverhältnisse im Konzern insgesamt.

4. Neugestaltung betrieblicher Sozialbeziehungen – Ausblick

Die Bedeutung der betrieblichen Alltagserfahrung und ihre Verwobenheit mit lebensweltlichen Reproduktionsstrategien sind in der breiteren wissenschaftlichen und medialen Diskussion eher randständig. Mit Blick auf den konkreten, hier dargelegten Fall des Übergangs der Deutschen Bahn AG in eine Phase der „transformationalen“ Organisationspolitik lässt sich zunächst knapp festhalten: Die inzwischen zur neuen Normalität gewordene permanente Veränderungsdynamik, die im Wesentlichen einer strukturellen, von den einzelnen Subjekten also nur sehr begrenzt steuerbaren Logik folgt, wirft Fragen der Neugestaltung betrieblicher Sozialbeziehungen auf, die über den Untersuchungsfall DB AG hinausweisen.

4.1 Re-Thematisierung der betrieblichen Kooperationsbeziehungen

Das betrifft erstens die Neugestaltung partizipativer Kooperationsbeziehungen. Der Ausbau öffentlicher Kontrolle über wirtschaftliche Macht und unternehmerische Herrschaft ist eine Grundvoraussetzung für Demokratisierungsimpulse in der Arbeitswelt. Partizipative Arbeitspolitik „von unten“ und wirtschaftsdemokratische Interventionen vonseiten des Staates und gewerkschaftlicher wie zivilgesellschaftlicher Akteur*innen müssten sich wechselseitig ergänzen und verbinden, um Erfolgchancen zu haben (Detje/Sauer 2012). Für diesen Prozess müssten insbesondere auch die hochqualifizierten „Leistungsträger*innen“ bzw. „Strukturgeber*innen“ mobilisiert und gewonnen werden. Dafür spielen, so zeigt unsere Untersuchung, die lebensweltlich verankerten Reproduktionskonflikte und -interessen wie auch die Zuspitzung arbeitsweltlicher Problemlagen eine zentrale Rolle, erwachsen doch vornehmlich aus diesem Zusammenspiel konkrete Partizipationsansprüche. Die Dysbalancen im Verhältnis von Erwerbsarbeit und (vor allem familialer) Reproduktionsarbeit sind zwar immer noch geschlechterungleich verteilt, aber die Erfahrung, dem nicht nur als Einzelne oder Einzelner ausgesetzt zu sein, sondern auch als kollektiver Arbeitszusammenhang mit zunehmend Bereichsgrenzen sprengendem, kooperativem Netzwerkcharakter, ist mittlerweile durchaus weit verbreitet. Es fehlt aber ganz offensichtlich an institutionalisierten Foren und an bereichsübergreifenden Reprä-

sentationsräumen, in denen diese Erfahrungen (betriebs)öffentlich zur Sprache kommen und damit auch arbeitspolitisch artikulierbar werden.

Um dem unterstützend zuzuarbeiten, erscheint es auch sinnvoll, die Kooperationsbeziehungen selbst (auch quer zur Grenze von betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt) noch stärker zum Gegenstand der arbeits- und geschlechtersoziologischen Forschung zu machen und damit die eher subjekt- und/oder organisationszentrierten Analysen zu ergänzen. Damit ließe sich auch dem Befund stärker Rechnung tragen, dass gerade hochqualifizierte Kopfarbeit heute immer weniger nach dem Muster kontrollierter individueller Autonomie funktioniert, sondern sich stattdessen ein betrieblicher „Informations- und Beziehungsraum“ herausgebildet hat, der die wechselseitige Vermittlung der Arbeitstätigkeiten als Prozess erfahrbar macht und für die Beteiligten somit auch den kollektiven Charakter der (Kopf-)Arbeit (samt ihrer Rahmenbedingungen) tendenziell stärker transparent werden lässt. (Boes et al. 2016).

4.2 Revitalisierung der Arbeits- und Geschlechterpolitik

Zweitens tangiert das die Gestaltung der betrieblichen Arbeits- und Geschlechterpolitik. Durch die neuen Kommunikationstechniken und die informationelle Vernetzung erweitern sich für die wirtschaftlichen Akteur*innen – Beschäftigtengruppen übergreifend – die Spielräume der Entkopplung von Betriebsstätte und Arbeitsort. Die damit einhergehende Auflösung der früher relativen Geschlossenheit des betrieblichen „Gesamtarbeiters“ führt zur Entgrenzung von Arbeit und Arbeitszeit. Es kommt im Ergebnis zu örtlichen und zeitlichen Kollisionen zwischen beruflichen und außerberuflichen Interessen und Anforderungen. Teilweise wird die Flexibilisierung der Arbeit als Zugewinn von Lebensqualität und Entlastung erfahren, weil sie zum Teil den Reproduktionsbedürfnissen entgegenkommt, aber die Leistungs politik im Unternehmen als unmittelbarer Gegenpol dazu wird weder vom Management noch von den Mitarbeiter*innen ausreichend kritisch thematisiert. Wenn vonseiten der Unternehmen mehr individuelle und kooperative Selbststeuerung erwartet wird, dann geht es für die Beschäftigten darum, (Zeit-)Autonomie durch verbindliche Rechte, die mit entsprechenden Finanz- und Personalressourcen unterlegt sein müssen, zu flankieren.

Die Gewinn- und Kostenlogik wird im Zuge von internen Vermarktlichungsprozessen zunehmend an Beschäftigte und ihre Teams weitergereicht und erscheint damit zunächst als eine extern gesetzte und häufig genug auch als „erforderlich“ akzeptierte und in den eigenen Hand-

lungsweisen und Teamkulturen verinnerlichte Gegebenheit. Damit ist das Potenzial des subjektiven „Eigensinns“ und kritischer Lernprozesse allerdings nicht gänzlich außer Kraft gesetzt, sondern das verweist vielmehr auf die innerhalb der Produktionssphäre auch bei flexibilisierten Arbeitsformen existierenden „Poren der Emanzipation“.

Auch die Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit und die Gleichstellung der Geschlechter sind keine „Selbstläufer“ technischer oder technologischer Innovation und stellen sich in der Arbeitswelt 4.0 nicht von selbst her. Insofern muss sich betriebliche Geschlechterpolitik immer noch in proaktiven Maßnahmenbündeln wie Personalauswahl- und Leistungsbemessungsverfahren, Arbeitszeit- und Einkommenspolitiken und innerbetrieblichen Organisationszielen zeigen, die der andauernden Ungleichstellung von weiblichen Beschäftigten entgegenwirken. Andererseits ist eine zeitgemäße Geschlechterpolitik auch ein Diskurs- und Reflexionsprozess, der Kritik an der verfestigten, männlich dominierten Führungs- und Organisationskultur üben muss, weil sie noch immer von lebensweltlichen Reproduktionsbedürfnissen und -ansprüchen der Menschen weitgehend abstrahiert. Diskurs und Kritik der marktgesteuerten, männlich geprägten betrieblichen Sozialordnung können den Blick für Ungleichheitsverhältnisse, Hierarchien und Missachtung schärfen und Perspektiven für deren Überwindung eröffnen. Das kann auch zu einer der Lebenswirklichkeit eher gerecht werdenden Sichtbarkeit und Anerkennung von vitalen, die Verletzlichkeit betreffenden Reproduktionsansprüchen führen. Im Kern geht es mit einer so verstandenen Geschlechterpolitik nicht nur um kulturelle „Grenzkämpfe“ im Geschlechterverhältnis, sondern um das Ringen, die geschlechterkonnotierte „Grenzziehung“ zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, Produktion und Reproduktion, Arbeit und Familie neu zu definieren. Dabei gilt es auch, Bedingungen zu schaffen, die es den Subjekten erlauben, die brüchig gewordene Kontrolle über ihren alltäglichen Lebenszusammenhang – Souveränität – zurückzugewinnen.

Arbeitspolitik ist in dieser gendersensibilisierten Konstellation eine Schlüsselressource für die bereichsübergreifende Neugestaltung des sozialen Beziehungsgefüges im Unternehmen, kurz: dafür, wie sich die Rahmenbedingungen der Arbeit im Unternehmen und die Möglichkeiten der Einflussnahme darauf verändern müssen. „Unternehmerisches Handeln“ wäre dabei in wirtschaftsdemokratischer Perspektive interessenspolitisch von der Seite der Arbeit neu und über bisherige Formen der Mitbestimmung hinausgehend auszugestalten: Erst die Koppelung von Partizipation und wahrgenommener Verantwortung überwindet die Krise der Repräsentation auf betrieblicher Ebene und gestattet den Auf- und Ausbau beständiger Transformationsallianzen. Unternehmerisches Handeln

wäre dann nicht nur Wettbewerbsstrategie und Legitimationsressource der Unternehmensführung mit einer eine Digitalisierungsdividende in Aussicht stellenden neuen sozialpartnerschaftlichen Perspektive (BITKOM/Fraunhofer IAQ 2014), sondern eine aus dem eigensinnigen Lebensalltag der Subjekte gespeiste Gestaltungsstrategie für Verteilungs- und Aushandlungskonflikte bezüglich der Rahmenbedingungen für „gute Arbeit“, für den Aufbau neuer sozialer Bindungen und von Interessenallianzen, bei denen der materielle Lebensunterhalt eine Schlüsselrolle spielt, und zwar nicht nur in der Form der (Lohn-)Arbeit, sondern auch in der Form von reproduktiven Tätigkeiten der Selbst- und Fürsorge. Arbeitspolitik in diesem Sinne setzt dabei nicht auf die Konservierung der betrieblichen Status-quo-Strukturen, sondern auf die Stärkung und Durchsetzung eigener Beiträge vonseiten der Arbeitnehmer*innenvertretung zur Neukonstruktion der betrieblichen Sozialbeziehungen, geschlechterdemokratische Perspektiven eingeschlossen.

Literatur

- Aulenbacher, Brigitte (2012): Gegenläufige Blicke auf Kapitalismus und Arbeit – Feministische Kapitalismusanalysen im Verhältnis zu Kapitalismustheorie und Arbeitssoziologie. In: Dörre, Klaus/Sauer, Dieter/Wittke, Volker (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik, Frankfurt a.M.: Campus, S. 113–126.
- Aulenbacher, Brigitte/Dammayr, Maria/Décieux, Fabienne (2015): Prekäre Sorge, Sorgearbeit und Sorgeproteste. Über die Sorglosigkeit des Kapitalismus und eine sorgsame Gesellschaft. In: Völker, Susanne/Amacker, Michèle (Hrsg.): Prekarisierungen, Arbeit, Sorge, Politik. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 59–74.
- BITKOM/Fraunhofer IAQ (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potentiale für Deutschland. Berlin/Stuttgart.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2016): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Formen der Organisation der Kopfarbeit in der digitalen Transformation. Bielefeld: transcript.
- Boltanski, Luc/Thévenot, Laurent (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.
- DB 2012: Deutsche Bahn AG, Geschäftsbericht 2012. Berlin 2013
- DB 2013: Deutsche Bahn AG, Geschäftsbericht 2013. Berlin 2014
- DB-Nachhaltigkeitsbericht 2012: Deutsche Bahn AG, Nachhaltigkeitsbericht 2012. Berlin 2013.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2012): Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven. In: Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hrsg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA, S. 55–85.
- Dubet, Francois (2008): Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. Hamburg: Hamburger Edition.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mehring: Hampp.
- Faust, Michael/Kädtler, Jürgen/Wolf, Harald (Hrsg.) (2017): Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss der Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation. Frankfurt/New York: Campus.
- Frey, Michael (2009): Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit. München/Mehring: Hampp.

- Fricke, Werner (2012): Demokratisierung der Arbeit ist Sache der abhängig Beschäftigten selbst. In: Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hrsg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA, S. 39–52.
- Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hrsg.) (2012): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA.
- Georg, Arno/Peter, Gerd/Dechmann, Uwe/Katenkamp, Olaf/Meyn, Christina/Peter, Andreas (2016): SelbstWertGefühl. Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. Hamburg: VSA.
- Haipeter, Thomas/Latniak, Erich/Lehndorff, Steffen (Hrsg.) (2016): Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus. Chancen und Grenzen eines soziologischen Analysekonzepts. Wiesbaden: Springer.
- Heiden, Martin (2014): Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität. Berlin: edition sigma.
- Heiden, Mathias/Jürgens, Kerstin (2013): Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: edition sigma.
- Jürgens, Kerstin (2012): Arbeit und Reproduktion, In: Dörre, Klaus/Sauer, Dieter/Wittke, Volker (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik, Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 273–288.
- Kotthoff, Herrmann (2016): Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten. In: Industrielle Beziehungen 23, H. 4, S. 415–439
- Kotthoff, Hermann/Wagner, Alexandra (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Berlin: edition sigma.
- Krüger, Stephan (2016): Industrie 4.0. Einordnung und Erfolgsbedingungen der neuen Produktivkräfte gesellschaftlicher Arbeit. In: Sozialismus, H. 4/2016, S. 38–43.
- Kutzner, Edelgard (2017): Arbeit und Geschlecht. Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung, Nr. 030, Februar 2017.
- Lenz, Ilse (2017): Genderflexer? Zum gegenwärtigen Wandel der Geschlechterordnung. In: Lenz, Ilse/Evertz, Sabine/Ressel, Saida (Hrsg.): Geschlecht im flexibilisierten Kapitalismus? Neue Ungleichheiten. Wiesbaden: Springer, S. 181–221.

- Lott, Yvonne (2014): Working Time Flexibility and Autonomy: Facilitating Time Adequacy? A European Perspective. WSI Diskussionspapier, Nr. 190. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Matuschek, Ingo (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik. Berlin: edition sigma.
- Nickel, Hildegard Maria (2013): Krise und Kritik der Geschlechterverhältnisse. Ein arbeitssoziologischer Fokus. In: Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas (Hrsg.): Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 49–68.
- Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas (Hrsg.) (2013): Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas/Hüning, Hasko/Lill, Max (2015): Geschlechterpolitik in Krisenzeiten. Eine Fallstudie im Bankensektor. Berlin: edition sigma.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotentialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, Hans J. (2013): Gesellschaftliche Kritikfähigkeit und sozialwissenschaftliches Verstehen. In: Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas (Hrsg.): Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 135–151.
- Sauer, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt. Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg: VSA.
- Siemens, Stephan/Frenzel, Martina (2014): Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen. Hamburg: VSA.
- Streeck, Wolfgang (2011): Die Krisen des demokratischen Kapitalismus. Inflation, staatliche Defizite, private Verschuldung, faule Kredite. Lettre International 95, S. 7–17.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): „Es fehlt uns was, das keinen Namen hat“. Perspektiven im Interregnum. In: Dörre, Klaus/Schickert, Christine (Hrsg.): Neosozialismus. Solidarität, Demokratie und Ökologie vs. Kapitalismus, München: oekom verlag, S. 129–144.
- Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.) (2014): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!. Hamburg: VSA.
- Wetzel, Detlef (Hrsg.) (2015): Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft. Hamburg: VSA.

Autor*innen

Hildegard Maria Nickel, Dr. phil., ist Professorin a.D. und als Senior Researcher an der Humboldt Universität zu Berlin Leiterin des Projektes, Forschungsschwerpunkte sind Soziologie der Arbeit, Geschlechtersoziologie und gesellschaftliche Transformationsprozesse.

Hasko Hüning, Politikwissenschaftler, ist als Senior Researcher an der Humboldt-Universität zu Berlin Leiter des Projekts, er arbeitet zu Transformationsprozessen ökonomisch-sozialen Strukturen und politischen Parteien.

Michael Frey, Dr. phil., ist Diplom-Sozialwissenschaftler und war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt, er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit betrieblichen Arbeitsbeziehungen und Geschlechterverhältnissen. Seit April 2018 forscht er als freiberuflicher Sozialwissenschaftler zu den Karrierechancen von Frauen in der Pharmaindustrie.

Max Lill ist Politik- und Sozialwissenschaftler. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt und forscht im Bereich der Arbeits- und Geschlechtersoziologie sowie zu Jugendkultur, Rechtsextremismus und sozialen Bewegungen.

Die Projektforschung fand unter Mitarbeit der studentischen Hilfskräfte **Annemarie Kern** und **Anna Torgovnik** statt.

Kosten- und daraus resultierender Leistungsdruck, die Selbstverantwortlichkeit für einen Unternehmensbereich parallel zu den gewachsenen Möglichkeiten mobiler Erreichbarkeit verursachen eine anhaltende Reproduktionskrise bei Fach- und Führungskräften. Sie reagieren auf diese geänderten Bedingungen, das zeigen Interviews mit Fach- und Führungskräften aus drei Bereichen der Deutschen Bahn AG, indem sie sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie konzentrieren und ihre Partizipationsansprüche auf ihr betriebliches Nahumfeld verengen.
