



Leseprobe aus Nickel, Hüning, Frey und Lill, Reproduktion.
Partizipation. Sozialbeziehungen., ISBN 978-3-7799-3056-3
© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3056-3](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3056-3)

Inhalt

Vorbemerkung	5
1. Krisenphänomene und betriebliche Transformationsprozesse – Einleitung	11
2. Das Dreieck von Reproduktion – Partizipation – Sozialbeziehungen	19
2.1 Reproduktion und Partizipation – Debattenstränge	19
2.2 Reproduktion und der Gestaltungsanspruch der Subjekte	22
2.3 Eine begriffliche Annäherung: Reproduktion als betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenszusammenhang	29
2.4 Partizipation und Reproduktion – neue Herausforderungen an betriebliche Sozialbeziehungen	34
3. Das Untersuchungsfeld Deutsche Bahn AG	39
3.1 Problemaufriss: Neuausrichtung der Konzernstrategie seit 2008/2009	41
3.2 Der Weg der betrieblichen Neustrukturierung – eine Dokumentenanalyse	43
3.2.1 Die Phase der nachholenden und beschleunigten Vermarktlichung	43
3.2.2 Die Phase der kapitalmarktorientierten Rezentralisierung, Expansion und Internationalisierung	44
3.2.3 Die Phase der Verunsicherung und internen Dialogoffensive	45
3.2.4 Die Phase der unternehmenskulturellen Neuorientierung: das „Konzept der transformationalen Führung“	46
3.2.5 Umsetzungs- und Anpassungsprozesse und das Programm „Zukunft Bahn“	49
3.2.6 Die Konzernstrategie „DB2020+“: vom Markt- zum Qualitätsführer	53
3.2.7 Der Tarifvertrag TV Arbeit 4.0 2016: ein Optionsmodell	55
3.2.8 Personalwirtschaftliche Gestaltung und beteiligungsorientierte Tarifpolitik der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)	56
3.3 Neuausrichtung der Konzernstrategie: zwischen „harten Fakten“ und „weichen Faktoren“	58
4. Die Akteur*innen: im Spannungsfeld betrieblicher und außerbetrieblicher Herausforderungen	62
4.1 Die Bahn im Umbruch: Strukturwandel, Reorganisation, Unternehmenskultur, Suchbewegungen	62

4.1.1	Zur Verkopplung von Mikro- und Makroperspektive – Identitätskonflikte der Akteur*innen	63
4.1.2	Sektoraler Strukturwandel und das Problem der politischen Rahmenbedingungen	65
4.1.2.1	Die Unternehmensstrategie: eine Aufgabe des Konzerns oder der Politik?	66
4.1.2.2	Zukunft der Bahn: die Frage nach Innovationsstrategien	67
4.1.2.3	Zwischen Gemeinwohlorientierung und Wettbewerbsdruck	68
4.1.3	Die Strategie der DB AG und Maßnahmen der Unternehmensreorganisation	71
4.1.3.1	Konzernzentrale: „verhalten kritische Zustimmung“	71
4.1.3.2	DB Systel GmbH: Suchprozesse der Bewährung	77
4.1.3.3	DB Dialog GmbH: zwischen Spezialisierung und restriktiver Kostensteuerung	83
4.1.4	„Bahnerkultur“ – ein vielschichtiges Bild	87
4.1.5	Auf der Suche nach Weichenstellungen	92
4.2	Der Übergang in „selbstorganisierte Arbeitswelten“ – zwischen Arbeitsverdichtung und Gestaltungsanspruch	94
4.2.1	Eine neue Stufe subjektiver Arbeit? Vorbemerkung	94
4.2.2	Erfahrungshintergrund: der individuelle Karriereweg der Fach- und Führungskräfte	99
4.2.2.1	Führungskräfte: Suche nach Verantwortung und wechselnden Herausforderungen	99
4.2.2.2	Fachkräfte: Karriere jenseits von Aufstiegsambitionen	101
4.2.3	Motivationsquellen und subjektive Anerkennung in der Arbeit	103
4.2.3.1	Konzernzentrale: „Biotop“ mit Lust auf Höchstleistung	104
4.2.3.2	DB Systel GmbH: Handlungsautonomie und Ohnmachtserfahrungen	107
4.2.3.3	DB Dialog GmbH: Anerkennungsdefizite und Motivationsquellen	110
4.2.4	Arbeitsanforderungen: Subjektivierung und Workload	111
4.2.4.1	Konzernzentrale: Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeits(zeit)souveränität und freiwillige Mehrarbeit	112
4.2.4.2	DB Systel GmbH: agiles Arbeiten, Workload und Eigenverantwortung	120
4.2.4.3	DB Dialog: Kundenmarkt, komplexere Arbeits- anforderungen und Unsicherheit	126
4.2.5	Arbeitspolitische Problemfelder	130
4.3	Neue Führungskultur und Karrierestrukturen – Leitplanken fragmentierter Beschäftigung?	132
4.3.1	Führungskultur im Diskurs	132

4.3.2 Der Umbau der Karrierestrukturen –	
Aufwertung von Fachexpertise?	138
4.3.2.1 Konzernzentrale: eine neue Karrieresystematik	139
4.3.2.2 DB Systel GmbH: fehlende Strategie und Praxis	143
4.3.2.3 DB Dialog GmbH: fließende Übergänge	146
4.3.3 „Transformationale Führung“ und die ungewisse	
„Zukunft der Personalarbeit“	148
4.3.3.1 Konzernzentrale: ungelöste Zielkonflikte	149
4.3.3.2 DB Systel GmbH: der Übergang von der	
„Vollabhängigkeit“ zur transformationalen Führung	154
4.3.3.3 DB Dialog GmbH: Führungskultur als Ressourcenfrage	157
4.3.4 Der „steckengebliebene“ Kulturwandel	161
4.4 Die subjektiven Reproduktionsinteressen – Dilemmata und	
Grenzmanagement	164
4.4.1 Das Spannungsfeld einer komplexen Orientierung	
auf Beruf und Familie	164
4.4.2 Reproduktionsinteressen von Fach- und Führungskräften	166
4.4.2.1 Führungskräfte: Reproduktionsinteressen als persön-	
liches Management und individuelle Verantwortung	168
4.4.2.2 Fachkräfte: Reproduktionsinteressen und der Anspruch	
auf den Zusammenhang von guter Arbeit und gutem	
(Familien-)Leben	175
4.4.3 Hochqualifizierte – „Pionier*innen“ eines ganzheitlichen	
Reproduktionsanspruches?	181
4.5 Grenzkämpfe im betrieblichen Geschlechterverhältnis	183
4.5.1 Betriebliche Geschlechterverhältnisse, Grenzkämpfe	
und Geschlechterpolitik(en)	183
4.5.2 Bewegung und Verharren – Geschlechterverhältnisse	
in der DB AG	185
4.5.3 Frauen in Führungspositionen	191
4.5.3.1 Die gleichstellungspolitischen Zielstellungen	193
4.5.3.2 Führungskultur	194
4.5.3.3 Interessenkoalitionen und Allianzen	196
4.5.4 Reflexive Karriereorientierung	197
4.5.5 Neue Väter?	200
4.5.6 (Re-)Thematisierung betrieblicher Geschlechterpolitik	204
4.6 Partizipation: zwischen Managementtechnik und neuer Kultur	
der Arbeit	205
4.6.1 Das kreative Potenzial der Kooperation als Ansatzpunkt	
für Beteiligung	206
4.6.2 Partizipation in der DB AG: Ansprüche, Grenzziehungen	
und Konfliktlinien	211

4.6.2.1 Konzernzentrale: Zustimmung und Begrenzungserfahrungen	211
4.6.2.2 DB Systel GmbH: Ungewissheit und Sorgen	218
4.6.2.3 DB Dialog GmbH: „Lehm ist Lehm“	222
4.6.3 Spielraum für eine Ausweitung substanzieller Partizipation?	224
4.7 Zwischen Schutzfunktion und neuen Gestaltungsansprüchen: Reproduktion und Partizipation als Problemfeld der Interessenvertretung	228
4.7.1 Entfaltung der Problemkonstellation: transformationale Gestaltung und Entwicklung	229
4.7.2 Ansprüche und Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertreter*innen	235
4.7.3 Themen und Problemstellungen der betrieblichen Interessenvertreter*innen	238
4.7.3.1 Konzernzentrale: Strategie der kontrollierten Kooperation	238
4.7.3.2 DB Systel GmbH: Ungewissheiten über die neuen Arbeitswelten	241
4.7.3.3 DB Dialog GmbH: permanente Abwehrkämpfe	243
4.7.4 Führungs- und Fachkräfte in ihrem Verhältnis zur betrieblichen Interessenvertretung – Kooperation und Konflikthaftigkeit	244
4.7.4.1 Konzernzentrale: Kampf um Zukunftsfähigkeit	245
4.7.4.2 DB Systel GmbH: Interessenkohärenz	247
4.7.4.3 DB Dialog GmbH: angespannter Alltagspragmatismus	250
4.7.5 Handlungsperspektiven und Gestaltungsfelder	251
5. Betriebliche Sozialbeziehungen vor neuen Herausforderungen – Perspektiven für Forschung und Praxis	258
5.1 Zur Vermittlung betrieblicher und individueller Interessenlagen im DB-Konzern	258
5.2 Herausforderungen für die Neugestaltung betrieblicher Sozialbeziehungen	260
5.2.1 Krisenerfahrung und subjektiver Eigensinn	260
5.2.2 Beziehungsräume und Solidaritäten	262
5.2.3 Geschlechterübergreifende Reflexivität	264
5.3 Kern der Neugestaltung von betrieblichen Sozialbeziehungen: Die Revitalisierung der Arbeits- und Geschlechterpolitik	266
Literatur	269
Anhang	280
Autor*innenvita	287

1. Krisenphänomene und betriebliche Transformationsprozesse – Einleitung

Folgt man einschlägigen Zeitdiagnosen, so ist die auf Wirtschaftswachstum basierende Entwicklungsphase des „Sozialkapitalismus“ an ihr Ende gekommen (stellvertretend: Aulenbacher et al. 2017; Dörre et al. 2019). Von dem gegenwärtig niedrigen Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum und einem gleichzeitig stattfindenden beschleunigten technologischen Wandel wird mittlerweile auch der langjährige Wirtschaftszyklus tangiert. Die USA und andere hochentwickelte kapitalistische Länder haben sich seit Jahrzehnten in einem Modus nur verhaltener Expansion bewegt. Die anhaltende Schwäche der Expansion ist nicht auf einen konjunkturell bedingten Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Leistung zurückzuführen, sondern einige Ökonom*innen sahen schon früh für die Globalökonomie wie auch für die Europäische Union das Ende der Expansionsphase (Gordon 2016) und damit ein nach der großen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 „enttäuschendes“ Jahrzehnt heraufziehen. Die wirtschaftliche Entwicklung in der Euro-Zone bzw. in der Europäischen Union als Ganze ist nach 2009 bis 2018 mit einer dazwischen liegenden dreijährigen Staginationsphase von 2011 bis 2014 nur um 7,8 Prozent gewachsen. Zwar hat sich 2018 der konjunkturelle Erholungsprozess fortgesetzt, doch sind die Nachwirkungen der Krisenprozesse noch deutlich spürbar (ausführlicher Krüger 2019, S. 142–151).

Diese Problemkonstellation wird seit geraumer Zeit durch den sich abzeichnenden Strukturwandel bei den Produktivkräften (fossile Energie, Digitalisierung) sowie durch die Zerstörung des Stoffwechsels zwischen Natur und Gesellschaft (Klimawandel) verschärft. Unternehmen mit öffentlichem Auftrag, wie das hier im Zentrum stehende, die Deutsche Bahn AG, waren und sind davon auf spezifische Weise betroffen.

Die Abschwächung der wirtschaftlichen Dynamik lässt sich generell auf eine strukturelle Investitionsschwäche zurückführen. Sowohl der Staat als auch die Unternehmen zögern seit Jahren unter der Maßgabe der Austerität neue Investitionen heraus. Das damit verknüpfte Strukturdefizit zeigt sich im Niedergang der öffentlichen Infrastruktur wie auch beim Kapitalstock der privaten und auch öffentlichen Unternehmen: gemeint sind damit zum Beispiel die Netze der physischen (Leitungs-, Transport- und Mobilitätssysteme) und der sozial-kulturellen Angebote (soziale Reproduktion, Bildung etc.).

Damit treffen die sich zuspitzenden ökonomischen, kulturellen und sozial-ökologischen Widersprüche des tradierten Wachstumsmodells „auf einen kapitalistischen Formationswechsel, in dem die staatlichen Interventions- und

Regulierungskapazitäten unter Druck gesetzt oder abgebaut und die Verwertungs- und Machtinteressen transnationaler Finanzakteure privilegiert und ausgebaut“ wurden (Urban 2019, S. 403). Das ist mit einer Schwächung der Machtressourcen der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung (zum Beispiel Organisationsgrad und Tarifbindung) und – in der Folge – mit einer „Verwilderung der Arbeitsbeziehungen“ (vgl. Urban 2019) verbunden gewesen, was sich auch in einer Erosion des Tarifsystems und dem Ende der lohnpolitischen „Makrosolidarität“ (ebd.) zeigt. Dabei hat auch der Staat als Akteur eine entscheidende Rolle gespielt. Ob er nun – wie manche hoffen – forciert durch die dramatischen Eruptionen im Zusammenhang mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie seine gestaltende und das Kapital einhegende Kraft wiederfinden wird, ist mehr als ungewiss; auch wenn von prominenten politischen Vertretern, wie hier von Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble, wieder einmal Maß und Mitte suchend eine neue Normalität des sozialen Ausgleichs eingefordert wird: „Wir haben es übertrieben. Solche Entwicklungen zu korrigieren, ist doch kein Fehler. Genauso müssen wir jetzt das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft neu justieren. Ich bin überhaupt nicht dafür, das marktwirtschaftliche Prinzip des Wettbewerbs abzuschaffen. Aber zur sozialen Marktwirtschaft gehört auch, dass wir in dieser Lage über stärkere Ausgleichs- und Begrenzungsmechanismen sprechen müssen“ (Birnbaum/Ismar 2020). Der „Wettbewerbsstaat“ müsse sich, wie Andreas Reckwitz fordert, zu einem „resilienten Staat“, einem „Infrastrukturstaat“ wandeln, der „die Qualität basaler öffentlicher Güter und Einrichtungen – Gesundheit, Bildung, Wohnen, Verkehr, Energie – sichert“ (Reckwitz 2020). Das dürfte eine schwierige Weichenstellung werden. Die Corona-Pandemie muss als Katalysator und Beschleuniger einer sich schon länger abzeichnenden Krise der europäischen Ökonomie wie auch des deutschen Industriestandortes angesehen werden. „Natürlich bedeutet die Corona-Krise einen weiteren strukturellen Dämpfer für die Globalisierung und somit für die exportorientierte deutsche Industrie [...] Die deutsche Industrie steckte vor dem Ausbruch der Corona-Krise schon seit sechs Quartalen in einer Rezession. Sie setzte bereits im 3. Quartal 2018 ein [...]. Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung erreichte 2019 mit 21,6 % den niedrigsten Stand seit 2009“ (Heymann 2020, S. 3 f.).

Die ökonomisch-soziale Entwicklung ist seit 2008/2009 im Kontext einer längeren Phase krisenhafter Prozesse zu verorten. Das tradierte Regulierungssystem ist weit vor der Pandemie gerade in den sozialen Dimensionen deutlich abgeschmolzen worden. Das führte gesellschaftlich zu wachsender sozialer Ungleichheit und zu Verunsicherungen, wie auch am Beispiel der Deutschen Bahn AG gezeigt werden kann. Seit Längerem stehen hier Fragen der Unternehmensmodernisierung und betrieblichen Mitbestimmung auf der Tagesordnung.

Dies vor allem durch den – auch in der Deutschen Bahn AG feststellbaren – (finanz-)marktbasierten Druck auf die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen, der zu Konflikten und Krisen in den betrieblichen Sozialbeziehungen geführt hat. Nicht nur von gewerkschaftlicher Seite wird daher für ein neues „ausgreifendes“, „das gesamte institutionelle Setting“ betreffendes Regulierungsmodell (Urban 2019, S. 411) plädiert, das von vornherein – was selten im Blick ist – auch geschlechterpolitisch konzipiert werden müsste. Denn auch die neuen Unsicherheiten, Ungleichheiten und sozialen Spaltungen betreffen das Geschlechterverhältnis massiv, wie die jüngsten, Pandemie bedingten sozialen Verwerfungen belegen (Wiedemann 2020). Der Geschlechterkampf in der „flexibilisierten Geschlechterordnung“ (Lenz 2013) dreht sich hierarchie- und machtpolitisch vor allem um Verteilungs- und Anerkennungsfragen oder, wie es Nancy Fraser formuliert, um „Grenzkämpfe (boundary struggles)“ (Fraser 2017), die die geschlechtertypische Grenzziehung zwischen Wirtschaft und Sozialem, Produktion und Reproduktion, Arbeit und Familie betreffen. Auf der einen Seite kommt es tendenziell zu einer sozialen Angleichung der Geschlechter im Sinne eines „geschlechtsneutralen“ homo oeconomicus, auf der anderen Seite sorgen auf globaler Ausbeutung von Frauenarbeit basierende „Versorgungsketten“ (Lutz 2007) dafür, dass Care- und andere Dienstleistungsarbeit weiblich, unterbezahlt und unterbewertet bleiben. Frauen sind einerseits auf dem Vormarsch in Erwerbsfeldern der sogenannten neuen Dienstleistungsökonomien und auf dem Sprung in Spitzenpositionen in Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Kultur und Wissenschaft, andererseits nach wie vor von ökonomischer Schlechterstellung, Diskriminierung und anhaltenden Marginalisierungsprozessen betroffen. Aber in den betrieblichen Transformationsprozessen werden Arbeit, Zeitautonomie, Gesundheit, Qualifizierung, Genderfragen und auch sozial-ökologische Nachhaltigkeit zumeist nur in fragmentierten Zusammenhängen bearbeitet, nicht in Formen des „Zusammenhangsdenkens“ (Negt 2004) von Natur und Gesellschaft. Die Krisenphänomene des „finanzialisierten Kapitalismus“, die mit der Covid-19-Pandemie eine enorme Zuspitzung erfahren, können jedoch nicht durch ihre Vereinzelung, nicht dadurch gelöst werden, „dass man an dieser oder jener Politik herumbastelt. Der Weg zu ihrer Lösung kann nur über die Transformation der Tiefenstruktur dieser Gesellschaftsordnung führen. Vor allem ist es notwendig, die [...] Unterjochung des Gemeinwesens unter die Wirtschaft, der Reproduktion unter die Produktion, der nicht-menschlichen Natur unter die ‚menschliche Natur‘ [...] zu überwinden“ (Fraser/Jaeggi 2020, S. 303).

In den Sozialwissenschaften wird wieder zunehmend der Zusammenhang des kapitalistischen Profitprinzips mit der beschleunigten Produktivkraftentwicklung und das scheinbar unbegrenzte ökonomische Wachstum hinterfragt. Es wird ein Kapitalismus kritisiert, der auf der Externalisierung sozial-ökologischer Kosten basiert und zu einer ausgreifenden Vereinzelung in einer „Gesell-

schaft der Singularitäten“ (Reckwitz 2017) führt. Dem stellt sich heute in den verschiedensten Varianten und Ausdrucksformen ein reflexives Fortschrittsverständnis entgegen, das eine soziale und ökologische Richtungsveränderung einfordert.

Grundlage des vorliegenden Buches ist das Forschungsprojekt „Partizipation und Reproduktion. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG“¹. Es erhebt weder den Anspruch, das Ganze und Grundsätzliche der gesellschaftlichen Transformation noch im politischen Feld der betrieblichen Transformation von Arbeits- und Geschlechterbeziehungen in den Blick genommen zu haben, sondern fokussiert auf der Basis einer differenzierten qualitativen empirischen Forschung Fragen, die einen „zukunftsbezogenen Orientierungspunkt für gestaltendes Handeln in der Gegenwart“ (Mückenberger 2015) betrieblicher Transformationsprozesse eröffnen sollen. Angesichts der angesprochenen gesellschaftlichen Ausdifferenzierung von Arbeit und Beschäftigungsverhältnissen ist der Kontext der empirischen Forschung zu betonen: Es handelt sich mit dem hier gewählten Konzern, der Deutschen Bahn AG, um ein Großunternehmen, dessen Eigner der Staat ist. Auch die Auswahl des Samples rückt spezielle betriebliche Akteur*innen² in den Fokus; sie sind hoch qualifiziert, sozial gut abgesichert und in ein vergleichsweise stabiles betriebliches Sozialgefüge mit einem spezifischen Regulierungssystem eingebunden. Zugleich handelt es sich trotz und wegen dieser Spezifika auch um arbeits- und geschlechterpolitisch relevante Akteur*innen und um ein aktuell hoch interessantes Großunternehmen, das notwendige Bausteine für das Verständnis der vielgestaltigen Landkarte von betrieblichen Transformationsprozessen und für eine re-regulierende, gendersensible Gestaltung von Erwerbs- und Lebensverhältnissen liefern kann.

Die empirische Analyse, die an eine vor rund einer Dekade im selben Konzern durchgeführte Untersuchung (Nickel/Hüning/Frey 2008) anschließen kann, konzentriert sich auf die soziale Gruppe der akademisch qualifizierten

1 Gefördert von der Hans Böckler Stiftung, Förderzeitraum 2016–2018, Mitwirkende Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning, Michael Frey, Max Lill und die studentischen Mitarbeiterinnen Annemarie Kern und Anna Torgovnik; als zusammenfassender Überblick veröffentlicht von der HBS als Working Paper Forschungsförderung, Nummer 153, August 2019.

2 Wir verwenden das Symbol (*) im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache und als symbolischen Platzhalter für die Vielfalt von Geschlechtsidentitäten. Im Folgenden wird auch von weiblichen und männlichen Beschäftigten bzw. Fach- und Führungskräften oder Betriebsräten, teilweise auch von Frauen und Männern gesprochen. Dabei handelt es sich um soziologische Kategorien zur Benennung von geschlechtertypischen sozialen Zuschreibungen und Differenzen im Rahmen der gegebenen binären (betrieblichen) Geschlechterordnung. Sowohl die betriebliche Personalstatistik wie auch die Interviewten selbst bewegen sich in dieser Ordnung.

Fach- und Führungskräfte. Sie steht momentan häufig im Fokus von betrieblichen Restrukturierungsprozessen und neuen Managementstrategien auch anderer Unternehmen. Die als „kooperativ“ oder „partizipatorisch“ beschriebenen neuen Personalführungsmodelle, die mehr Autonomie in der Arbeit versprechen, zielen auf eine Stärkung von Mitarbeiter*innenpotenzialen zur Selbststeuerung und auf eine Festigung der durch Vermarktlichungsprozesse tendenziell geschwächten Sozialbeziehungen im Unternehmen. Mit diesen Managementstrategien werden zum Teil auch traditionell männlich dominierte Führungskulturen und hierarchische Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt. Die im Rahmen digitaler Vernetzung entwickelten kooperativ-partizipatorischen Formen der Arbeit könnten als Anknüpfungspunkte für eine Demokratisierung von Arbeit genutzt werden; innerbetriebliche, quer zu traditionellen (Geschlechter-) Hierarchien liegende Allianz- und Koalitionsbildungen könnten gestärkt werden. Die Frage ist aber, wie und ob das sowohl von den betroffenen Fach- und Führungskräften wie auch von den vermittelnd tätigen betrieblichen Interessenvertretungen aufgenommen und in konkretes Handeln umgesetzt wird bzw. werden kann. Vor dem Hintergrund, dass kollektive und individuelle Interessenvertretungen besonders hinsichtlich der Gruppe der Hochqualifizierten in einem neuartigen Wechselverhältnis stehen, ging es auch darum herauszufinden, ob es im Management und bei den Beschäftigten ein Bewusstsein dafür gibt und entsprechende betriebliche Reflexions- und Diskursräume vorhanden sind bzw. kollektiv eingefordert werden.

Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage nach dem Zusammenhang von Reproduktion und Partizipation. Einerseits galt es, die betrieblichen Rahmenbedingungen für dieses Wechselverhältnis sichtbar zu machen, andererseits rücken wir die subjektiven Wahrnehmungs- und Handlungsprozesse, die lebensweltlichen Praktiken und Orientierungen von betrieblichen Akteur*innen in den Fokus. Unter Reproduktion verstehen wir hier weder nur die zur bloßen Erhaltung der Arbeitskraft notwendigen Leistungen noch lediglich den Bereich des Privaten und Außerbetrieblichen, sondern der Begriff dient der Benennung eines spezifischen, auf den persönlichen Lebenszusammenhang bezogenen relationalen Gestaltungsanspruchs der Subjekte, der sowohl auf die Erwerbsarbeit wie auf die komplexe außerbetriebliche private Lebensführung bezogen ist. Für die Bewusstmachung und Realisierung eines solchen ganzheitlichen, die Erwerbsarbeit wie das außerbetriebliche Leben umfassenden individuellen Reproduktionsanspruchs ist das Ringen um die Absicherung von betrieblichen Partizipationschancen zentral, denn das Handeln von abhängig Beschäftigten erfolgt im Rahmen von wesentlich fremdbestimmten Strukturen und arbeitsorganisatorischen Hierarchien. Diese strukturelle Hierarchie ist durch den Einsatz neuer Technik und die Forcierung subjektivierter Arbeitsformen in Bewegung geraten. Das macht es (eigentlich) erforderlich, den reflexiv-ganzheitlichen, relationalen Reproduktionsanspruch der Beschäftigten auch arbeitspoli-

tisch aufzugreifen und durch institutionalisierte Partizipationsmacht zu stützen. Betriebliche Rahmenbedingungen, die dem strukturellen, oft gegen die Reproduktionsinteressen der Beschäftigten gerichteten Machtgefälle Grenzen setzen, waren und sind traditionell das Ergebnis von arbeitspolitischen Kämpfen um den Ausbau formeller Rechte und institutionalisierter Verfahren zum Schutz von Arbeitnehmer*innen. Zunehmend geht es aber auch um die Schaffung von kollektiven diskursiven Räumen zur Reflexion von betrieblichen Transformationsprozessen und um eine Förderung von auf Anerkennung und Austausch basierenden betrieblichen Sozialbeziehungen (Fricke 2019). Denn erst in der Wahrnehmung von und in der aktiven Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen wie auch denen von Kolleg*innen hinsichtlich des Zusammenhangs von betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt können Reproduktionsansprüche (Hürtgen/Voswinkel 2014) formuliert und kollektiv durchgesetzt werden.

Es stellte sich die Frage, wie und ob die hier im Mittelpunkt stehenden hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte für eine in diesem Sinne partizipative, für Reproduktionsansprüche sensibilisierte, geschlechtergerechte Arbeitspolitik gewonnen werden können. Oder stehen dem die oft problematisierte einseitige Identifikation der Hochqualifizierten mit Wettbewerbszielen des Unternehmens und ihre Rolle, als Leistungstreiber und individualistisch agierender „Arbeitskraftunternehmer“ zu gelten, entgegen? Sind vor dem Hintergrund permanenter betrieblicher Reorganisation, sich ausdifferenzierender Statuspositionen und indirekter Steuerung womöglich (oder gerade) bei hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften Verunsicherungen, enttäuschte Gestaltungsansprüche und Momente von Kritik zu finden, an die Strategien für „gute Arbeit“, Geschlechtergerechtigkeit und Demokratisierung der Arbeit anschließen können, zumal Führungskräfte auch wichtige funktionale „Strukturgeber*innen“ betrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen sind?

Die in vielen Großunternehmen anhaltenden Krisenverläufe der letzten Jahre haben zu Such- und Neuorientierungsprozessen geführt. Die finanzmarktorientierten Steuerungsformen, die als Ursache krisenhafter Transformationsprozesse und als Treiber von Verrohung und Verwahrlosung der Arbeitsbeziehungen ausgemacht wurden (Urban 2019), wirken zwar weiterhin fort, angesichts immer deutlicher hervortretender Folgeprobleme in den Unternehmen werden sie aber auch nachdrücklicher hinterfragt und kritisiert (Faust/Kädler/Wolf 2017). Das zeigt sich auch im Fall der Deutschen Bahn AG. Nach eineinhalb Jahrzehnten Bahnreform mit dem Ziel der Börsenfähigkeit und nahezu permanenten betrieblichen Restrukturierungen (Nickel/Hüning/Frey 2008) zeichneten sich demgegenüber seit 2009/2010 in der Unternehmenspolitik Versuche der Umsteuerung ab. Die dominante Ausrichtung an Renditezielen wurde durch Ziele der Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit ergänzt. Die Potenzialentfaltung und Sozialbindung der Mitarbeiter*innen rückte stärker in