

Fakten schaffen.
Eine Organisationsethnographie zur Konstruktion von
Rationalität, Macht und Geschlecht

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie
dem Fachbereich Gesellschaftswissenschaften
und Philosophie
der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt von
Ulrike A. Richter
aus Karl-Marx-Stadt/Chemnitz

2007

Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften
und Philosophie als Dissertation angenommen am: 18.6.2008

Tag der Disputation: 18.6.2008

Gutachter/in: Prof. Dr. Maria Funder, Prof. Dr. Karl Braun

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Teil I Forschungskontext und Untersuchungsfokus	21
1 Interdisziplinäre Blick-Wechsel	21
1.1 Soziologische Organisationsforschung mit Geschlechterperspektive.....	21
1.1.1 Relevanz von Geschlecht in Arbeitsorganisationen.....	21
1.1.2 Gleichheitspostulat als Gleichstellungshindernis	25
1.2 Ethnographische Organisationsforschung zu Unternehmenskulturen	28
1.2.1 Begriffsbestimmung Unternehmenskultur.....	28
1.2.2 Macht und Geschlecht in ethnographischen Studien.....	31
2 Jenseits der Organisationsforschung.....	34
2.1 Kognitive Infrastruktur (Mary Douglas)	35
2.2 Symbolische Gewalt/Männliche Herrschaft (Pierre Bourdieu)	36
3 Erkenntnisinteresse, Prämissen und Forschungsfragen.....	39
Teil II Ethnographie. Methode und erhobene Daten	42
1 Forschungsansatz.....	42
1.1 Ethnographie als dichte Beschreibung	42
1.2 Untrennbarkeit von Beobachtung und Interpretation	44
1.3 Reflexiver Umgang mit den empirischen Daten.....	45
2 Organisationsethnographie	49
2.1 Feldzugang.....	49
2.2 Feldforschung in zwei Phasen.....	52
2.3 Zu den Motiven der Türöffner und zur Rolle der Forscherin im Feld	55
3 Reflexive Datenauswertung	57
3.1 Reifizierungsproblematik	57
3.2 Abduktion.....	60
3.3 Forschungssupervision.....	64

Teil III	Organisationsethnographie der Laser AG	67
1	Unternehmensführung im Umbruch	68
1.1	Ethnographische Skizze: eine Firmenfeier	68
1.2	Männlichkeiten: lokaler Patriarch und transnationaler Manager	70
1.3	Bruch mit der Unternehmenstradition	74
2	Die Laser AG als männliche Herrschaft	75
2.1	Komplizenschaft und Agoraphobie	75
2.2	Heteronormativität	79
2.3	Stabilisierung der betrieblichen Geschlechterordnung	81
2.4	Heteronormativität als Modus Operandum symbolischer Gewalt	90
3	Entlassungen und Standortverlagerung	92
3.1	Chronologie der Ereignisse	92
3.1.1	Erste Andeutung einer betrieblichen Krise	92
3.1.2	Manifestierung der betrieblichen Krise	93
3.1.3	Keine kollektive Gegenwehr	95
3.1.4	Moralische Appelle und Ringen um Anerkennung	97
3.1.5	Vollendete Tatsachen	100
3.2	Betriebliche Mitbestimmung ohne Einfluss	102
4	Rationalität und Reproduktion männlicher Herrschaft	103
4.1	Entlassungen als Schicksal vs. Zweifel am Marktdiktat	103
4.2	Umkämpft: Objektivität	105
4.2.1	Perspektiven auf die betriebliche Realität	106
4.2.2	Konkurrenz um den gesunden Menschenverstand	116
4.2.3	Fatalismus der Marktopfer? Ein Zwischenfazit	120
4.3	Rationormativität als Modus Operandum symbolischer Gewalt	121
4.3.1	Der Betriebsrat: eine ethnographische Skizze	121
4.3.2	Rationormativität: Begriffsbestimmung	127
4.4	Wirkungen der Rationormativität	128
4.4.1	Ausblendung formaler Macht	128
4.4.2	Dominanz einer von Interessen abstrahierten Vernunft	132

Teil IV	Fakten schaffen	135
1	Zusammenfassung und Fazit.....	135
1.1	Männliche Herrschaft.....	135
1.2	Sachzwänge	137
1.3	Verwissenschaftlichung der Arbeitsorganisation	138
1.4	Das Paradoxe der symbolischen Gewalt.....	140
2	Ausblick.....	142
2.1	Ein Beitrag zur Diskussion um das Gleichheitspostulat.....	142
2.2	Gleichstellungspolitik im Dilemma	145
2.3	Der Wert interdisziplinärer Blick-Wechsel.....	147
	Literaturverzeichnis	149
	Anhang	162
	Übersicht zentraler Ereignisse der Unternehmensgeschichte.....	162
	Übersicht Datenbestand.....	162
	Übersicht Interviewpersonen.....	163
	Kurzvorstellung aller Interviewpartnerinnen und -partner	163
	Muster-Interviewleitfaden	166
	Glossar	168

EINLEITUNG

Gegenstand der Studie

Ein wesentlicher Teil der Aussagekraft ethnographischer Studien gründet sich darauf, zunächst offen zu lassen, welche Erkenntnisse solche Untersuchungen letztendlich generieren sollen. Der Dynamik des Feldes wird eine hohe Relevanz beigemessen.

Die Feldforschung bei der Laser AG, einem mittelständischen Produzenten von Bewegungsmeldern¹, begann ich mit der Absicht, im Zusammenhang mit der Thematik der betrieblichen Meritokratie zwei Fragenkomplexe zu bearbeiten: Wie wird in der Firma Leistung definiert, erbracht, gemessen, kontrolliert und bewertet? In welcher Weise prägen diese Normen und Praktiken das betriebliche Geschlechterverhältnis? Denn ich ging davon aus, dass das Leistungsprinzip nicht als neutral, sachlich und rational zu gelten hat, sondern dass ihm kulturell geprägte Vorstellungen eingeschrieben sind, die zur Bevorzugung bzw. Benachteiligung bestimmter Gruppen im Betrieb führen können.

Mich auf die Konstruktion von Leistung und somit auf betriebliche Objektivierungsprozesse zu fokussieren, legte das Feld selbst nahe, denn es standen Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat an, deren Ziel es war, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, in der die leistungsabhängige Entlohnung geregelt werden sollte. Da ich die Zusage erhalten hatte, an diesen Sitzungen beobachtend teilnehmen zu dürfen, konnte ich damit rechnen, im Laufe der Feldforschung reiches empirisches Material zu dieser Thematik zu sammeln.

Nachdem jedoch zwei Sitzungen stattgefunden hatten, bei denen es in erster Linie darum gegangen war, die verschiedenen Standpunkte zu erläutern, welche Geschäftsführung und Betriebsrat bezüglich der Leistungsentlohnung vertraten, wurde diese Thematik auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Grund dafür war, dass das Management Entlassungen und Umstrukturierungen bekannt gegeben hatte. Nicht nur sollte kurzfristig ein Fünftel der Belegschaft entlassen werden, sondern es war auch geplant, große Teile der Produktion aus Kostengründen in eine der beiden ostdeutschen Tochterfirmen zu verlagern. Infolgedessen verhandelten Unternehmensleitung und Betriebsrat – gemäß dem Kündigungsschutzgesetz – über Interessenausgleich und Sozialplan.

Plötzlich war also das Thema Leistung zwar offiziell von der Tagesordnung verschwunden, zugleich spielte es aber in einem viel umfassenderen Maße eine Rolle als zuvor. Denn nun ging es nicht mehr bloß um die Leistungen der einzelnen Beschäftigten, sondern um die des gesamten Unternehmens. So problematisch diese Aussage angesichts dessen ist, dass drei Monate später 28 Beschäftigte entlassen wurden: Für mich als Forscherin war die beschriebene Entwicklung auch ein unverhoffter Glücksfall. Denn wann hat schon eine Wissenschaftlerin die Möglichkeit, ein Unternehmen jenseits von Normalität und Alltag aus der Nähe zu beobachten, die Vorgänge zu dokumentieren und mit Verantwortlichen, Beteiligten und Betroffenen zu sprechen?

Eine Facette des neoliberalen Wirtschaftssystems, die „Sachzwänge“ nämlich, konnte ich vor Ort dokumentieren, denn das Management machte in demonstrativer Schicksals-

¹ Um die Anonymität der untersuchten Arbeitsorganisation zu wahren, sind Firmenname, Produktionsstandorte und Erzeugnisse verfremdet. Die Einordnung des Unternehmens in die Metall- und Elektroindustrie sowie die Angaben zu Betriebsgröße, Firmengeschichte und Eigentumsverhältnissen entsprechen hingegen den Tatsachen.

ergebenheit „den Markt“ für die geplanten Maßnahmen verantwortlich. Die abstrakte Definition von Neoliberalismus als ein „politisches Projekt, das darauf zielt, eine soziale Realität herzustellen, die es zugleich als bereits existierend voraussetzt“ (Lemke/Krasmann/ Bröckling 2000, 9), erhielt Kontur am konkreten Beispiel.

Die vorliegende Arbeit kann somit als eine Konkretisierung der Begriffsbestimmung des Neoliberalismus als selbstreferenzieller Prozess gelesen werden. Denn es wird herausgearbeitet werden, dass Sachzwänge als Produkte sozialer Sinnkonstituierung aufzufassen sind, denen symbolische Gewalt eingeschrieben ist und die aufgrund dessen den Status unabänderlicher und somit unkontrollierbarer Naturphänomene haben.

Der Anspruch, die Konstruktion von Wirklichkeit in einer Arbeitsorganisation unter machtkritischer Perspektive zu untersuchen, stand zwar bereits vor der Feldforschung fest. Doch ihre besondere Relevanz erhielt diese Fokussierung erst im Feld und zwar dadurch, dass in der Laser AG zwei gegenteilige Versionen über die bevorstehenden Entlassungen kursierten. Die offizielle, vom Management vertretene Version war, „der Markt“ mache die geplanten Maßnahmen unumgänglich, dem Management seien die Hände gebunden, ihm bleibe lediglich, den Marktzwängen zu gehorchen. Informell widersprachen Beschäftigte dieser Auslegung, sie wollten die Geschäftsführung nicht aus ihrer Verantwortung entlassen. Sie verwiesen z.B. auf verschiedene Indizien dafür, dass die Abwicklung des Standorts bereits seit Längerem geplant gewesen sei und nun vollzogen werde.

Für die Studie erwies es sich als produktiv, nach einer Erklärung dafür zu suchen, warum das Management nie betriebsöffentlich, z.B. bei Betriebsversammlungen, mit dieser inoffiziellen Version konfrontiert wurde. Diese Suche erbrachte einen der zentralen Befunde der Arbeit: Macht konstituiert sich gestützt auf ein spezifisches Verständnis von Rationalität, sie macht sich darüber hinaus Irrationalität zu Eigen und reproduziert sozial strukturierte Grenzziehungen. Sie wird nach der ausführlichen Darstellung dieses Forschungsergebnisses nicht mehr den Charakter einer abstrakten Größe haben, sondern in ihren Wirkungsweisen und Konsequenzen detailliert sichtbar sein. Dazu gehört aufzuweisen, wie relevant Rationalität für die Reproduktion der organisationalen Geschlechterhierarchie bzw. männlichen Herrschaft ist.

Dem Forschungsbereich 'Organisation und Geschlecht' bietet der zu beschreibende und zu analysierende empirische Fall ausführlichen Stoff. Denn der nachzuweisende subtile Machtprozess, der untrennbar mit Rationalität verbunden ist, reproduziert eine Hierarchisierung nach Geschlechts- wie nach Klassenzugehörigkeit. Auf der Grundlage dieser Forschungsergebnisse kann ein eigener Beitrag zur Diskussion über Sein und Schein von Organisationen bzw. – spezifischer – zur Deutung des universalisierenden Gleichheitspostulats formuliert werden.

Überdies ist ein zweiter Machtprozess nachzuweisen, der dadurch in Gang gehalten wird, dass die Organisationsangehörigen mit ihren Interaktionen und Verhaltensweisen die heteronormativ verfasste Zweigeschlechtlichkeit reproduzieren. Da der zweigeschlechtlichen Ordnung nicht nur die Binarität der Geschlechter, sondern zugleich auch die Unterordnung von Frauen unter Männer eingeschrieben ist, resultiert aus dieser sozialen Praxis die Benachteiligung weiblicher Beschäftigter.

Doch die Laser AG ist nicht nur deshalb von wissenschaftlichem Interesse, weil die Dynamik einer betrieblichen Ausnahmesituation hinsichtlich subtil wirkender Machtprozesse nachvollzogen werden konnte. Vielmehr ist diese Organisation auch deshalb ein ergiebiges Feld, da vor einigen Jahren der langjährige Firmenchef – Sohn des Firmengründers – offiziell sein Amt an einen Nachfolger abgegeben hatte, der nicht zur Eigentümerfamilie gehört, sondern als familienfremder Manager eingestellt wurde. Der ehemalige Geschäfts-

fürer lenkt auf einer informellen Ebene nach wie vor die Geschicke der Firma mit und beide Führungspersönlichkeiten unterscheiden sich in wesentlichen Aspekten voneinander. Obwohl es dem Neuen an der Unternehmensspitze recht gewesen wäre, *tabula rasa* zu machen, alle bisherigen Gepflogenheiten über Bord zu werfen und dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufzudrücken, konnte ihm freilich so ein radikaler Bruch mit dem Herkömmlichen nicht gelingen. Die mit dieser gleichzeitigen Präsenz des Alten und des Neuen einhergehenden Ambivalenzen und Widersprüche stellen die Organisationsethnographie der Laser AG in einen spannungsreichen Kontext.

Nicht zuletzt wirft die vorliegende empirische Studie über die Laser AG als ein mittelständisches Unternehmen Schlaglichter auf ein Feld, das in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit ebenso unterrepräsentiert ist wie in der Wahrnehmung der *scientific community* und das, obwohl 99,7 Prozent aller Unternehmen in der Bundesrepublik dem Mittelstand zuzurechnen sind² und obwohl 61 Prozent aller Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen tätig sind (IfM 2007, 13).

Gliederung der Arbeit

Die dargestellten Inhalte finden sich in verschiedenen Kapiteln der vorliegenden Arbeit wieder, deren Struktur im Folgenden umrissen wird.

Kapitel I ist der Darstellung des Forschungskontextes gewidmet, es wird eine interdisziplinäre Perspektive auf das Untersuchungsfeld 'Organisation, Macht und Geschlecht' eingenommen. Es gilt, unter Einbeziehung der soziologischen, genderkompetenten Organisationsforschung sowie der ethnographischen Unternehmenskulturforschung die für die Studie relevanten Aspekte herauszuarbeiten. Sich vor dem Hintergrund zweier verschiedener Fächer mit der Thematik zu befassen, zielt darauf ab, die beiden Perspektiven in einer produktiven Art und Weise aufeinander zu beziehen und durch die Überschreitung der Fachgrenzen zu neuen Einsichten zu gelangen. Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen wird dann das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie formuliert.

Da diese Vorarbeiten jedoch nicht in ausreichendem Maße die Präzisierung der Forschungsfrage erlauben, werden zudem die Konzepte 'kognitive Infrastruktur' (Mary Douglas) und 'symbolische Gewalt/männliche Herrschaft' (Pierre Bourdieu) vorgestellt und für den empirischen Teil der Studie produktiv gemacht.

Abschließend werden sämtliche Vorüberlegungen zusammengeführt und in Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen transformiert.

Kapitel II dokumentiert das methodische Vorgehen ebenso wie Details zum erhobenen empirischen Material. Der Schwerpunkt liegt auf Datenerhebung und -auswertung. Nach einer grundsätzlichen, auf Clifford Geertz Bezug nehmenden Darstellung der Methode der Ethnographie als dichte Beschreibung wird die Anwendung dieser Vorgehensweise im konkreten Fall erklärt. Ergänzt werden diese Ausführungen um Reflexionen über den Umgang mit dem empirischen Material. Es werden verschiedene Gesichtspunkte diskutiert, unter denen eine reflexive Datenauswertung von Bedeutung ist. Sodann werden mit dem mehrstufigen Verfahren nach Carol Hagemann-White, der Abduktion sowie der Forschungssupervision drei Methoden vorgestellt, die eine angemessene Handhabung der angesprochenen Probleme ermöglichen sollen.

² Zum Mittelstand wird ein Unternehmen gerechnet, wenn es nicht mehr als 500 Beschäftigte hat und bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz erzielt (IfM 2007, 13).

Den zentralen Teil der Studie bildet *Kapitel III*, das die empirischen Befunde enthält und in vier Unterkapitel unterteilt ist. Im *ersten Unterkapitel* stehen die Charakteristika der untersuchten Organisation im Mittelpunkt. Es wird zunächst eine firmeninterne Feier auf ihre symbolische Aussagekraft hin interpretiert, dann werden zwei Führungspersönlichkeiten aus dem Unternehmensvorstand, nämlich der Vorgänger und sein Nachfolger, vorgestellt und miteinander verglichen, insbesondere hinsichtlich der unterschiedlichen Männlichkeiten, die sie verkörpern. Diese Befunde werden im *zweiten Unterkapitel* um die Darstellung dessen ergänzt, wie sich die Organisationsangehörigen zu anderen ihrer eigenen sowie der anderen Genusgruppe ins Verhältnis setzen. Auf diese Weise kann gezeigt werden, dass sich in den Interaktionen der Organisationsangehörigen Heteronormativität als spezifischer Subtext reproduziert. In ihrer Gesamtschau liefern diese Forschungsergebnisse eine verdichtete Kontextbeschreibung der Organisationswirklichkeit der Laser AG.

Nach dieser Kontextbeschreibung des untersuchten Feldes werden im *dritten Unterkapitel* die Ereignisse hinsichtlich der Entlassungen und Umstrukturierungen thematisiert, und zwar vom Zeitpunkt der Bekanntgabe der entsprechenden Pläne durch das Management bis zum Beginn der Umsetzung der Maßnahmen – ein vier Monate währender Prozess. Diese deskriptiv angelegte Schilderung der Chronologie der Ereignisse schafft die empirische Grundlage zur Bearbeitung der forschungsleitenden Frage im *vierten Unterkapitel*. In diesem Kernstück der Studie wird beschrieben, wie Rationalität in einem Prozess der Sinnkonstituierung kollektiv erzeugt und dabei von Macht überformt wird. Zudem wird verdeutlicht, dass Rationalität kein singuläres Phänomen sein muss, sondern dass in einer Arbeitsorganisation durchaus verschiedene Rationalitäten kursieren können, die im Wettbewerb – ein Ringen um Wahrheit – miteinander stehen. Die vorfindbare Vielfalt der Rationalitäten ist jedoch nicht als pluralistisches Nebeneinander, sondern als hierarchisch strukturiert zu verstehen – eine Hierarchisierung, die die gesellschaftlichen Grenzziehungen nach Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit abbildet und zugleich reproduziert. Um diesem zentralen Befund auf einer begrifflichen Ebene Rechnung zu tragen, wird der Begriff Rationormativität eingeführt und als Modus Operandum der symbolischen Gewalt definiert. Schließlich werden mit der Ausblendung formaler Macht sowie der Dominanz einer objektivierten, von Interessen absehbenden Vernunft die weitreichenden Wirkungen der Rationormativität ausgeführt.

In abschließenden *Kapitel IV* werden im *ersten Unterkapitel* zunächst die Forschungsergebnisse rekapituliert und die einzelnen empirischen Kapitel aufeinander bezogen. Nicht jeder einzelne Befund wird hier wiederholt, vielmehr die zentralen Thesen werden pointiert dargestellt und miteinander verknüpft. Insbesondere gilt es, die forschungsleitende Frage zu beantworten. In diesem Zusammenhang wird auch verdeutlicht, welche Rückschlüsse die Forschungsergebnisse darüber zulassen, wie organisationale Rationalität auf einer konzeptionellen Ebene gefasst werden kann. Oder, grundsätzlicher formuliert: Es geht darum zu zeigen, dass Rationalität in Arbeitsorganisationen angemessen erforscht werden kann, indem Douglas' Institutionenanalyse und Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt als sich gegenseitig ergänzend aufgefasst werden.

Dieser Brückenschlag zu Kapitel I der Arbeit, zum Forschungskontext, soll im *zweiten Unterkapitel* intensiviert werden, indem dieser synthetisierende Entwurf mit Blick auf das Gleichheitspostulat zur Anwendung gebracht wird. Hier wird herausgearbeitet, welche neuen Fragen an das Feld sich aus dieser spezifischen Perspektive ergeben und es werden Thesen zur Beantwortung dieser Fragen vorgeschlagen. Dabei geht es zum einen darum, eine neue Lesart des Gleichheitspostulats zu entwickeln. Während diese Vorschläge an einen wissenschaftlichen Diskussionszusammenhang adressiert sind, wird die beschriebene Problematik zum anderen mit Blick auf die Gleichstellungspolitik unter praxis-

bezogenen Gesichtspunkten besprochen. Mit einer Diskussion des Wertes einer interdisziplinären Perspektive auf das Untersuchungsfeld wird die Arbeit abgeschlossen.

Die Übersichtlichkeit halber wurde ein *Anhang* erstellt, mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ereignisse der Unternehmensgeschichte. Neben einer tabellarischen Dokumentation der erhobenen Daten finden sich hier auch eine Übersicht und Kurzvorstellung der interviewten Personen sowie ein Muster-Interviewleitfaden. In einem Glossar werden schließlich die Fachtermini erläutert, die zentral für das Verständnis der beschriebenen Vorgänge in der Laser AG sind.

Dank

Ethnographische Forschungsprojekte sind nicht nur sehr reizvoll, sondern in verschiedener Hinsicht auch eine große Herausforderung. Deshalb möchte ich an dieser Stelle den Menschen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen.

Ich danke der Geschäftsführung der Laser AG, die mir einen Vertrauensvorschuss und den Feldzugang gewährte, einen eigenen Arbeitsplatz zur Verfügung stellte und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestatte, mir während der Arbeitszeit Interviews zu geben. Wertvolle Hilfe erhielt ich zudem vom Betriebsratsvorsitzendem, von der Pressereferentin sowie einem in der Designabteilung beschäftigten Mitarbeiter. Danken möchte ich außerdem allen, die sich zu einem Interview bereitklärten und ihre Zeit gaben, um mir ihre Sicht der Dinge darzulegen.

Maria Funder, die meine Arbeit betreute, gilt mein besonderer Dank für ihr hartnäckiges Beharren auf Genauigkeit, Nachvollziehbarkeit und Originalität meiner Gedankengänge. Überaus dankbar bin ich außerdem den Kolleginnen und dem Kollegen des Graduiertenkollegs „Geschlechterverhältnisse im Spannungsfeld von Arbeit, Politik und Kultur“ an der Philipps-Universität Marburg für die produktiven Diskussionen in einer inspirierenden Arbeitsatmosphäre. Den Teilnehmerinnen der Tübinger Forschungssupervisionsgruppe sowie der Supervisorin danke ich für alle Interpretationsvorschläge, die mir die Augen für die subtilen Botschaften meines empirischen Materials öffneten und die stets nachhaltig wirkende Aha-Effekte erzeugten. Irene Götz und Gertraude Koch danke ich für ihre wertvollen Kommentierungen des Manuskripts.

Schließlich ergeben sich während eines Forschungsprozesses jedoch nicht nur eine Vielzahl fachlicher Fragen, sondern die Erstellung dieser Arbeit erlebte ich auch als eine große emotionale Herausforderung. Den Kolleginnen und dem Kollegen des Marburger Graduiertenkollegs danke ich für ihren kollegialen Beistand, meiner Lebensgefährtin, meiner Familie sowie meinem Freundeskreis für Zuspruch, Ermutigung und Optimismus.

Abgesehen von dieser wissenschaftlichen und persönlichen Begleitung war die Erstellung der vorliegenden Arbeit nur aufgrund eines dreijährigen Stipendiums der Hans-Böckler-Stiftung möglich. Auch dafür will ich danken.

Das untersuchte Unternehmen

Im Folgenden wird das erforschte Feld unter verschiedenen Gesichtspunkten beschrieben: Den grundsätzlichen Eckdaten folgt ein kurzer Abriss der Unternehmensgeschichte. Weil der Betriebsrat für die vorliegende Studie eine zentrale Rolle spielt, ist dem Mitbestimmungsgremium ein eigener Abschnitt gewidmet. Abgerundet wird die Beschreibung der Laser AG durch einen Firmenrundgang, in dem wesentliche Aspekte des Feldes erstmalig thematisiert werden, bevor sie in den nachfolgenden Kapiteln Vertiefung finden.

Branche und Tätigkeitsfelder

Die Laser AG ist ein Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in dem Lichtschranken, Bewegungsmelder und andere sicherheitstechnische Anlagen produziert werden.³ Die Tätigkeitsfelder sind: Forschen und Entwickeln, Konstruieren, Produzieren, Verwalten, Werben und Vertreiben. Unterhalten wird eine eigenständige Produktentwicklung, wobei der Anteil kundenspezifischer Entwicklungen in den letzten Jahren stetig zunimmt. Während also das Projektgeschäft wächst, verliert die Standardproduktion zunehmend an Bedeutung.

Kooperations- bzw. Geschäftsbeziehungen bestehen mit Architekturbüros sowie mit universitären Forschungseinrichtungen. Politik und Verwaltung sind wichtige Auftraggeber; mehr als die Hälfte der heimischen Aufträge kommen von Behörden oder staatlichen Einrichtungen.

Das Unternehmen ist im Verband Metall- und Elektroindustrie (VME) in der Gruppe der nicht tarifgebundenen Unternehmen organisiert.

Organisationsform und Struktur

Die Rechtsform des Unternehmens ist die Aktiengesellschaft. Das Unternehmen ist nicht börsennotiert, alle Aktien befinden sich in Familienbesitz, Eigentümerin ist eine GmbH.

Die Laser AG wurde kurz nach dem Zweiten Weltkrieg in A-Stadt – gelegen in von den West-Alliierten kontrolliertem Gebiet – gegründet. Seitdem befindet sich dort der Hauptsitz der Firma. Nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten kamen zwei Produktionsstandorte hinzu: In Brandenburg wurde Mitte der 1990er Jahre ein neues Werk errichtet, in Sachsen-Anhalt eine ehemals volkseigene Fabrik gekauft.

Niederlassungen bestehen in anderen europäischen Ländern sowie in den USA. In Frankreich und den USA wird auch produziert. Darüber hinaus werden mittlerweile einzelne Teile aus China importiert, um sie dann hierzulande weiterzuverarbeiten.

Den Vorstand der Laser AG bilden mittlerweile drei Geschäftsführer. Der eine Vorstand, Herbert Krüger⁴, Sohn des Firmengründers und Bruder des langjährigen Vorstands Franz Krüger, ist zuständig für Entwicklung, Technik und Design, für Vertrieb, Marketing und Einkauf sowie für den Export. Der zweite Vorstand, Herr Bechstein, verantwortet das Konzernrechnungswesen, die Verwaltung, das Qualitätsmanagement, das Personalwesen so-

³ Vgl. Fußnote 1.

⁴ Im Unterschied zu den anderen Organisationsangehörigen werden die beiden Brüder, die an der Spitze des Unternehmens stehen bzw. standen, im Folgenden stets mit ihrem Vor- und Zunamen benannt, um eine Verwechslung zu vermeiden.

wie den Vertriebsinnendienst. Darüber hinaus ist er für die in- und ausländischen Tochtergesellschaften zuständig. Der dritte Vorstand, Herr Arndt, wurde Anfang 2006 ins Management aufgenommen und ist zuständig für „International Sales“. Er soll in einigen Jahren die Nachfolge von Herbert Krüger antreten.

Im nächsten Abschnitt wird deutlich werden, dass in der Firma seit Ende der 1990er Jahren umfassende organisationale Veränderungen vorgenommen wurden. Auch die in der vorliegenden Studie thematisierte Reorganisation⁵ brachte zahlreiche Veränderungen mit sich. Daher gilt der im Folgenden dargestellte Organisationsaufbau für die Zeit, in der die Feldforschung durchgeführt wurde.⁶

Den beiden Geschäftsführern untergeordnet waren sechs organisatorische Einheiten: Controlling, Verwaltung, Entwicklung und Konstruktion, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Einkauf und Produktion sowie Vertriebsinnendienst. Die Abteilungen wurden von männlichen Führungskräften geleitet, mit Ausnahme des Konzernrechnungswesens, dem eine Frau vorstand.

Den *Vorstand* bildeten zwei Männer. Der Geschäftsführung als Stabsstelle zugeordnet war das Qualitätsmanagement, besetzt von einem Mitarbeiter. Auch das Personalreferat hatte den organisatorischen Status einer Stabsstelle. Hier waren eine Referentin und ihre Mitarbeiterin beschäftigt. Auch im Sekretariat arbeiteten mit den beiden Assistentinnen der zwei Geschäftsführer ausschließlich Frauen.

Im *Konzernrechnungswesen*, der einzigen Abteilung mit einer weiblichen Vorgesetzten, waren sechs Frauen und ein Mann beschäftigt. Dieser Einheit zugeordnet waren neben dem Controlling auch die (Lohn-)Buchhaltung sowie die Rechnungsprüfung. Hier war die Verteilung nach Geschlecht am wenigsten ausgewogen.

Der *Verwaltung* waren Empfang, Gebäudeservice sowie die EDV-Abteilung zugeordnet. Hier waren vier Frauen und drei Männer angestellt. Während Empfang und Gebäudeservice der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung entsprechend von Frauen ausgeführt wurden, waren für die Informationstechnologie neben zwei Mitarbeitern auch zwei Mitarbeiterinnen zuständig.

Auch für *Entwicklung und Konstruktion* galt nicht die traditionelle Arbeitsteilung; sechs Konstrukteure arbeiteten mit fünf Kolleginnen zusammen. Im dazugehörigen Labor bestätigte sich das Stereotyp, das 'Männer und Technik' zusammenfügt, jedoch wieder. Hier arbeiteten ein Leiter sowie zwei Mess- und Prüftechniker. Da der Entwicklung und Konstruktion außerdem zwei Produktmanager zugeordnet waren, hatte diese Abteilung insgesamt sechs Mitarbeiterinnen und elf Mitarbeiter – inklusive des Leiters.

Im *Vertrieb* bestand der niedrigste Frauenanteil, es handelt sich um Arbeitsplätze des Außendienstes. Hier waren neben elf Mitarbeitern nur zwei Mitarbeiterinnen beschäftigt. Für Marketing, Kommunikation und Design arbeiteten ausschließlich Männer, neben einem Leiter sieben Mitarbeiter.

Der *Vertriebsinnendienst* mit Angebots- und Auftragsbearbeitung, Kalkulation sowie Reklamationsmanagement stand zum Außendienst in starkem Kontrast, denn hier bestand mit zehn Frauen und elf Männern beinahe Geschlechterparität. Bei einer stärkeren Differenzierung der Aufgabenbereiche stellt sich jedoch hier eine eher geschlechterstereotype Ar-

⁵ 'Reorganisation' bzw. 'Restrukturierung' halte ich eigentlich für ungeeignete Begriffe, denn sie sind euphemistisch und überdecken die Tatsache, dass damit in der Regel Entlassungen verbunden sind. Gelegentlich gebrauche ich sie aber trotzdem mangels einer anderen eingeführten Begrifflichkeit.

⁶ 2005 wurde das Organigramm in einem Zeitraum von sechs Monaten zweimal modifiziert.

beitsteilung heraus: Während acht Mitarbeiterinnen, aber nur drei Mitarbeiter für die Sachbearbeitung der Aufträge zuständig waren, bearbeiteten vier Mitarbeiter, aber nur zwei Mitarbeiterinnen technische Anfragen und wickelten die Projekte in Zusammenarbeit mit der Produktionsabteilung ab.

In *Auftragsabwicklung, Einkauf und Produktion* waren – im Unterschied zu den anderen Abteilungen – einige Frauen in leitenden Positionen zu finden, zwar nicht an der Spitze der Abteilung, aber in darunter angesiedelten Funktionen. So gab es eine Leiterin Materialwirtschaft und eine stellvertretende Leiterin Montage. Führt man sich allerdings vor Augen, dass es in dieser Organisationseinheit sieben Leiter, zwei stellvertretende Leiter sowie einen Vorarbeiter gab, wird deutlich, dass die weiblichen Beschäftigten verhältnismäßig wenig Anteil an solchen übergeordneten Positionen hatten.

Elf Mitarbeiterinnen, überwiegend in der Endmontage, und achtzehn Mitarbeiter, vor allem im Modellbau, in der Schlosserei sowie der mechanischen Bearbeitung waren in der Produktion beschäftigt, die nach der geschlechertypischen Aufgabenteilung organisiert war – die Frauen fürs Kleinteilige und Geduld erfordernde, die Männer fürs Grobe, Schwere, Laute und Stinkende.

Kurzer Abriss der Unternehmensgeschichte

Die untersuchte Firma ist ein nach 1945 gegründetes Familienunternehmen. Nach dem Tod seines Vater, dem Firmengründer, übernahm Franz Krüger in den 1970er Jahren offiziell die Leitung des Betriebs und lenkte in den nächsten drei Jahrzehnten die Geschicke der Firma. Unter seiner Federführung wurde die Laser AG sukzessive von einem Handwerksbetrieb zu einem industriellen Fertiger ausgebaut. Anfang der 1980er Jahre wurde ein von der Insolvenz bedrohtes Konkurrenzunternehmen in A-Stadt gekauft, ein Jahr später das erst neu erworbene Fertigungssegment aufgelöst und einem Teil der übernommenen Belegschaft gekündigt. Mitte der 1980er Jahre wurden zwei neue Produktionsanlagen in A-Stadt in Betrieb genommen. Während die Firma zu diesem Zeitpunkt prosperierte, war die Nachwendezeit für die Laser AG eine wirtschaftlich schwierige Phase.

Als eine Reaktion auf diese Probleme wurde Mitte der 1990er Jahre ein Qualitätsmanagement eingeführt, die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 erfolgte 1997. Außerdem wurden seit Anfang der 1990er Jahre etliche Neu- und Ausgründungen vollzogen, was jeweils mit Veränderungen der Organisationsstruktur verbunden war. So wurde beispielsweise das Produktionssegment in eine eigenständige GmbH überführt.

1994 trat das Unternehmen aus dem Verband der Metall- und Elektroindustrie (VME) aus, um die Tarifbindung aufzulösen.

Mit dem Kauf einer von der Treuhandanstalt verwalteten Firma in Sachsen-Anhalt expandierte das Unternehmen Mitte der 1990er Jahre in die neuen Bundesländer. Dieser Kurs wurde mit dem Bau eines neuen Werks in Brandenburg fortgesetzt.

1997 gab der Firmenchef aus Altersgründen offiziell sein Amt ab, seitdem besteht der Vorstand aus seinem jüngeren Bruder, einem familienfremden Geschäftsführer sowie seit Anfang 2006 einer weiteren männlichen Führungskraft. Nach einem kurzen Intermezzo eines Managers, unter dessen Federführung im Zuge der EDV-Umstellung die gesamte Produktion im brandenburgischen Werk vorübergehend zum Erliegen gekommen war und dessen Vertrag daraufhin aufgelöst wurde, trat Herr Bechstein Ende der 1990er Jahre sein Amt als Geschäftsführer an.

Kurz nach seinem Eintritt in das Unternehmen wurde deutlich, dass sich die Firma in einer tiefen wirtschaftlichen Krise befindet und von Insolvenz bedroht ist. Eine Bürgschaft der Eigentümerfamilie konnte die Zahlungsunfähigkeit abwenden und sicherstellen, dass weiterhin Bankkredite an das Unternehmen vergeben wurden. Der neue Manager Herr Bechstein startete ein „Kostensenkungsprogramm“, in den Jahren 2001 und 2002 wurden Beschäftigte entlassen, begleitet von einem Sozialplan und einem Interessenausgleich. Ungefähr einem Drittel der Belegschaft am Standort von A-Stadt wurde gekündigt. Anfang des Jahres 2001 waren hier noch mehr als 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt gewesen, zwei Jahre später waren es nur noch ca. 140.

Der Betriebsrat setzte damals sein Anliegen durch, im Interessenausgleich die Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen als Ziel festzuschreiben, um die verbliebenen Arbeitsplätze in der Produktion zu sichern. Zur Realisierung dieses Anliegens wurde zwischen 2003 und 2005 ein Projekt „Produktionsoptimierung“ durchgeführt. Auf der Grundlage der Regelung des Betriebsverfassungsgesetzes, einen externen Berater hinzuziehen zu können, wenn es an innerbetrieblicher Expertise mangelt, wurde ein betriebsfremder Experte, Herr Herzberg, mit der Begleitung des Projekts beauftragt.

2004 wurde ein neues Entgeltsystem eingeführt, um die Entlohnung der Beschäftigten zu vereinheitlichen; bis zu diesem Zeitpunkt hatte eine Vielzahl von Regelungen nebeneinander bestanden. Damit verbunden war die Erstellung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen für alle Arbeitsplätze sowie die neue Eingruppierung der Beschäftigten. Begleitender Effekt war die formale Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten, so, wie es auch im Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie festgeschrieben ist. Weil das Unternehmen seit dem Austritt aus dem Arbeitgeberverband seine Entgeltpolitik losgelöst von Tarifverträgen gestaltet, erfolgte jedoch die Einführung eines neuen Entgeltmodells unabhängig vom Verhandlungsstand der Tarifpartner. Als die IG Metall im Sommer 2005 den Beginn der Umsetzung des ERA bekannt gab, war die Umsetzung bei der Laser AG bereits abgeschlossen.

Im Spätsommer 2005 verhandelten Vorstand und Betriebsrat über die Einführung einer Leistungszulage, ab Anfang 2006 war eine variable Leistungsentlohnung vorgesehen. Doch statt diese im Zusammenhang mit dem neuen Entgeltmodell in einer Betriebsvereinbarung festgeschriebene Absprache umzusetzen, wurde in der zweiten Hälfte des Jahres 2005 dieses Thema von der Tagesordnung genommen. Stattdessen wurde erneut über Entlassungen, Sozialplan und Interessenausgleich verhandelt. Ende des Jahres 2005 war einem Fünftel der Belegschaft gekündigt. Anfang 2006 hatte der Standort in A-Stadt nur noch 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also nur noch halb so viel wie im Jahr 2001.

Vor den Entlassungen hatte es insgesamt 148 Betriebsangehörige am untersuchten Stammsitz der Laser AG gegeben, davon 84 Männer und 64 Frauen. Der Frauenanteil lag somit bei 43 Prozent, der Männeranteil bei 57 Prozent.⁷ Von den weiblichen Beschäftigten wurden im Jahre 2005 neun entlassen, von den Mitarbeitern 19. Während also von den Frauen 15 Prozent gekündigt wurden, mussten von den Männern 23 Prozent die Firma verlassen. Das führte zu einer nicht unerheblichen Verschiebung der weiblichen und männlichen Anteile an der Belegschaft zugunsten von Frauen: Ihr Anteil lag nun bei 46, der der Männer nur noch bei 54 Prozent.

⁷ Das Unternehmen weist seine Daten nicht geschlechtsspezifisch aus. Deshalb erstellte ich auf der Grundlage des Organigramms eine eigene Statistik (Stand: November 2005).

Die „Produktionsverantwortung“ – so die offizielle Sprachregelung – wurde im Zuge dieser organisationalen Veränderungen von A-Stadt an die Tochterfirma in Sachsen-Anhalt abgegeben. Das heißt, dass in Zukunft die Fertigung über diesen Standort gesteuert wird. Alle administrativen Vorgänge wurden dorthin verlagert. Am Produktionsstandort in A-Stadt werden künftig Erzeugnisse nur dann hergestellt, wenn die andere Firma einen entsprechenden Auftrag erteilt. Damit verbunden ist auch, dass die Tochterfirma alle benötigten Einzelteile bereitstellt und für die Logistik sorgt, um die Teile zu ihrer Endmontage nach A-Stadt zu transportieren.

Darüber hinaus wurde eine weitere strukturelle Veränderung vorgenommen: Die GmbH, in die die Produktion in A-Stadt Mitte der 1990er Jahre ausgelagert worden war, wurde aufgelöst, das Produktionssegment wieder in die AG eingegliedert.

Der Betriebsrat

Der kurze Abriss zur Unternehmensgeschichte verdeutlicht: Seit Ende der 1990er Jahre war der Betriebsrat der Laser AG stark gefordert, immer wieder stand er während Krisensituationen in Verhandlungen mit dem Management. Zudem führte er zwischen 2003 und 2005 das Projekt „Produktionsoptimierung“ durch, um die betrieblichen Abläufe und Strukturen kritisch zu analysieren und vor allem zu verbessern. Dieses Projekt galt laut Betriebsverfassungsgesetz als „beschäftigungssichernde Maßnahme“ und wurde von einem externen Sachverständigen begleitet.

Zum Zeitpunkt meiner Feldforschung bestand der Betriebsrat des untersuchten Standorts aus sieben Personen, zwei Frauen und fünf Männer, einer davon der Betriebsratsvorsitzende. Niemand war freigestellt, es gab also kein hauptamtliches Betriebsratsmitglied.

Der Betriebsrat setzte sich folgendermaßen zusammen: Fünf seiner Mitglieder arbeiteten in der Qualitätssicherung bzw. in der Produktion, zwei waren in der Konstruktionsabteilung beschäftigt. Ein Betriebsrat – ein Ingenieur – hatte als Leiter der Konstruktionsabteilung eine mittlere Führungsposition inne, die anderen Betriebsräte und -rätinnen waren ohne formale Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie.

Die einzelnen Betriebsratsmitglieder spezialisierten sich auf verschiedene Aufgaben: Ein in der Qualitätssicherung tätiger Betriebsrat türkischer Herkunft war Beauftragter für soziale Angelegenheiten sowie für Beschäftigte mit Migrationshintergrund, ein Betriebsrat aus der Konstruktionsabteilung war Datenbeauftragter. Das Amt der Frauenbeauftragten und der Auszubildendenbeauftragten übernahmen die beiden Betriebsrätinnen. Eine der beiden war darüber hinaus stellvertretende Betriebsratsvorsitzende.

Im Zusammenhang mit dem Interessenausgleich von 2001 war ein „Steuerkreis“ ins Leben gerufen worden, ein Gremium, das sich auf Arbeitgeberseite aus dem Geschäftsführer Herrn Bechstein sowie der Personalreferentin Frau Esche und auf der Arbeitnehmerseite aus dem Betriebsratsvorsitzenden sowie dem Leiter der Konstruktionsabteilung zusammensetzte. Dieser Arbeitskreis existierte zusätzlich zum Wirtschaftsausschuss, dem die gleichen Personen angehörten.

Eingerichtet wurde dieser „Steuerkreis“, um „schnell und effektiv gemeinsame Entscheidungen zwischen Vorstand und Betriebsrat vorzubereiten und die Reorganisation des Unternehmens zu unterstützen“ (Interessenausgleich 2001). Schriftlich fixiert wurde für die Sitzungen zunächst ein vierzehntägiger Turnus, später wurde dieser auf ein Treffen pro Monat reduziert (Interessenausgleich 2002) – schriftliche Vereinbarungen, die allerdings nie in die Praxis umgesetzt wurden.

Ein Firmenrundgang

Die Laser AG ist in einem Industriegebiet angesiedelt, in dem sich nicht nur Unternehmen traditioneller Wirtschaftszweige, z.B. Lebensmittelproduzenten, metallverarbeitende Betriebe und Baugewerbe angesiedelt haben, sondern auch Anbieter von Dienstleistungen, wie z.B. Werbeagenturen und Logistikunternehmen. Äußerlich ist das Firmengebäude ein unauffälliges, flaches, dreigeschossiges Gebäude mit hohen Fenstern im Erdgeschoss. Diese eröffnen einen großzügigen Einblick in den repräsentativen Ausstellungsraum im Erdgeschoss, der einen großen Teil der Etage in Anspruch nimmt. Der Eingangsbereich wirkt gepflegt, spitz geschnittene Koniferen säumen den Weg und die seitlich vor dem Gebäude stehenden drei Masten sind meist mit weißen Fahnen, die das Firmenlogo tragen, beflaggt. Besondere Gäste, z.B. Angehörige der ausländischen Tochterfirmen, werden geehrt, indem für die Zeit ihres Besuchs die Flagge des jeweiligen Landes gehisst wird.

Nur dann, wenn man sich der Firma nicht frontal, sondern seitlich nähert, ist ein zweites Gebäude zu sehen: Im rückwärtigen Teil des Verwaltungsgebäudes befindet sich eine lang gestreckte Halle, der Produktionsbereich des Unternehmens. Auf der Fläche links neben den beiden Gebäuden befindet sich ein Parkplatz, der nicht nur zum Abstellen von Firmen- und Privatwagen, sondern auch zur Präsentation eigener Produkte genutzt wird. Außerdem ist hier das Außenlager der Produktion – hohe Regale, in denen die zur Weiterverarbeitung bestimmten Bauteile aufbewahrt werden.

Im Gegensatz zu außen macht das Verwaltungsgebäude innen zunächst keinen repräsentativen Eindruck. Man gelangt in einen kleinen Empfangsbereich mit Tresen, an dem während der Kernarbeitszeit der Angestellten – zwischen 9 und 16 Uhr – eine Empfangssekretärin arbeitet. Gäste melden sich bei ihr an und werden dann von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin abgeholt und durch die Firma geleitet.

Zur Rechten öffnet sich ein großer, multifunktionaler Raum. Er dient zum einen der Repräsentation und ist entsprechend aufwändig gestaltet. In ihm werden nicht nur die eigenen Erzeugnisse ausgestellt und zur Vorführung bereit gehalten, sondern er beherbergt auch ein kleines Museum sowie einen Vortragsraum für etwa hundert Personen. Der Raum dient zum anderen auch internen Besprechungen, Kundenmeetings, Betriebsversammlungen sowie anderen Firmenereignissen.

Zwischen Verwaltungsgebäude und Produktionshalle gibt es im Inneren des Gebäudes eine direkte Verbindung. Der Durchgang ist schmucklos. Will man in die Produktion gelangen, durchquert man zunächst im Erdgeschoss einen multifunktionalen Bereich mit dem Büro des Mitarbeiters, der für die Bearbeitung der Reklamationen zuständig ist, einem mit Stellwänden abgeteilten Besprechungsraum für vier Personen sowie einem weiteren kleinen fensterlosen Büro. Dieser Raum, der so wirkt, als wäre er, weil man Platz brauchte, nachträglich von der restlichen Fläche abgetrennt worden – im internen Jargon „der Käfig“ genannt – stand mir in den ersten zwei Wochen meines Feldaufenthalts zur Verfügung.

Nach dem Passieren des Büro des Einkaufs bzw. der Produktionsleitung steht man in der Produktionshalle. Hier sind mehrere lange Holztische hintereinander aufgestellt, an denen Beschäftigte, überwiegend Frauen, Bauteile montieren. Neben den Tischen stehen Rollwagen, mit denen die zu montierenden Einzelteile zu den einzelnen Arbeitsplätzen gefahren und mit denen die fertigen Produkte wieder weggebracht werden. Alles wirkt eher handwerklich und wenig industriell.

Der Ausstellungsraum, in dem die Erzeugnisse präsentiert werden, und der Produktionsbereich kontrastieren sehr stark. Als ich das erste Mal durch die Firma geführt wurde, war

ich darüber verwundert, wie die technisch ausgefeilten Produkte mit so wenig Equipment hergestellt werden können. Im Produktionsbereich gibt es außer der Halle, in der die Einzelteile per Hand zusammenmontiert werden, noch Schlosserei und Musterbau. Die Maschinen, die dort stehen, wirken altmodisch.

In der Produktionshalle befinden sich außerdem das Materiallager sowie der Warenein- und -ausgang. Eine seit 2001 stillgelegte Lackieranlage, die erst Anfang 2006 abgebaut wurde, hatte dort ebenfalls ihren Platz. Darüber hinaus gibt es auch ein Labor, in dem technische Messungen vorgenommen werden sowie einen Raum für die Erprobung bzw. Präsentation der Produkte vor Kunden.

Im Keller des Verwaltungsgebäudes befinden sich die Umkleidekabinen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktion. An den Türen hängt ein Schild, das den Beschäftigten die Benutzung der Räume während der Arbeitszeit verbietet.

Im Keller befindet sich außerdem das Firmenarchiv mit hohen, langen Regalen, in denen Ordner gelagert werden. Ein Teil der Unterlagen ist nur einem ausgewählten Personenkreis zugänglich. Darüber informiert ein Schild, auf dem die Berechtigten namentlich genannt werden. Nur wenige Firmenangehörige haben für diesen Archivbereich einen Schlüssel. Neben den Papieren, die aufgrund rechtlicher Bestimmungen archiviert werden müssen, werden auch alte Kataloge sowie Fotos aufbewahrt. Einige Fotoalben dokumentieren die geschäftlichen Auslandsreisen der Firmenchefs sowie einiger Mitarbeiter.

Um in die oberen Etagen zu gelangen, stehen ein Fahrstuhl und ein Treppenhaus zur Verfügung. Fällt die Wahl auf das Treppenhaus, geht man an einem hüfthohen Aufsteller vorbei, mit dem mehrsprachig – deutsch, englisch und französisch – die jeweiligen Gäste des Tages begrüßt werden. Das Treppenhaus ist eng, es erfüllt in erster Linie praktische, nicht repräsentative Zwecke. An den Wänden hängen auf Augenhöhe gerahmte Fotografien firmeneigener Produkte. Auf diese Weise sind auch die Flure der ersten und zweiten Etage gestaltet.

Die beiden Flure in der ersten und zweiten Etage, von denen links und rechts Büros abgehen, sind ebenso mit Teppich ausgelegt wie die Arbeitszimmer. Mit einer Ausnahme – dem Büro des Betriebsratsvorsitzenden – sind die Zimmer in der ersten Etage nicht abschließbar.

Die Büros sind sehr verschieden groß und es arbeiten unterschiedlich viele Leute darin. Es gibt mit einer Person besetzte Zimmer, aber auch Räume, in denen vier Menschen tätig sind.

Wenige Schritte entfernt vom Büro des Betriebsratsvorsitzenden, im zweiten Treppenhaus des Gebäudes, hängt ein abschließbarer Glaskasten an der Wand, der die Funktion eines Schwarzen Brettes erfüllt. Während meiner viermonatigen Anwesenheit änderten sich die Aushänge nur unwesentlich. Zu lesen waren die Namen der Betriebsratsmitglieder und deren spezielle Ämter, des Weiteren Regeln zum Umgang mit Alkohol im Betrieb bzw. zum Alkoholmissbrauch, ein Schriftstück zur Arbeitsplatzsicherheit und die Betriebsruhezzeiten des aktuellen Jahres.

In unmittelbarer Nähe dazu gibt es ein weiteres Schwarzes Brett, zwischen Frauen- und Männertoilette. Es ist eine weiße Magnettafel. Die einzigen Aushänge, die ich auf diesem Brett gesehen habe, waren die Einladungen zu den Betriebsversammlungen, unterschrieben vom Betriebsratsvorsitzenden, angebracht mit Klebestreifen.

In der zweiten Etage befindet sich ein Großraumbüro, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Konstruktionsabteilung arbeiten. Hier hatte auch die zum damaligen Zeit-

punkt einzige Auszubildende der Firma ihren Computerarbeitsplatz. Auch sind in der zweiten Etage die Personalabteilung und das Controlling untergebracht.

Ebenfalls in der zweiten Etage angesiedelt sind die Arbeitszimmer der beiden Vorstände. Im Vorzimmer arbeiten die beiden Vorstandsassistentinnen. Die Wände des Vorzimmers sind mit originalen, farbenfrohen Gemälden geschmückt, auf denen Ansichten der Stadt zu sehen sind, in der die Firma angesiedelt ist. Links neben dem Eingang hängt eine Karikatur in Postergröße. Im Vordergrund sind Menschen zu sehen, einzeln oder in Gruppen stehend. Einige von ihnen sind mit Buchstabenkürzeln versehen und markieren den ehemaligen Firmenchef und seinen Bruder, den Sohn des jüngeren der beiden Brüder, der auch eine Führungsposition in dem Unternehmen innehat sowie zwei langjährige Mitarbeiter, die wesentlich an der Produktentwicklung beteiligt waren und nach wie vor in leitenden Funktionen in der Firma tätig sind.

Am Ende der zweiten Etage befindet sich, neben dem Arbeitsbereich der Controllingabteilung, ein repräsentativ eingerichtetes, großes Büro. Hier residiert der ehemalige Firmenchef, der, nachdem er 1997 offiziell aus der Firmenleitung ausschied, zweimal pro Woche in das Unternehmen kommt und der weiterhin – aus dem Hintergrund – die Geschicke der Firma wesentlich mitbestimmt.

Im Vorzimmer dieses Raumes, der als Wartebereich mit Sesseln und Tisch ausgestattet ist, hängt ein Firmenporträt aus den 1980er Jahren an der Wand. In der Mitte der Collage ist ein Foto des ehemaligen Firmenchefs zu sehen. Darum herum sind kreisförmig die aus Passbildern oder anderen Fotografien ausgeschnittenen Köpfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeordnet – eine besondere Art Organigramm von hoher symbolischer Aussagekraft (vgl. Kapitel III.1.2).

Gehen wir weiter und beobachten nun ein paar Gepflogenheiten. Die meisten Bürotüren sind ständig geschlossen. Nur bei drei Mitarbeitern im ersten Stock, die Einzelzimmer haben, steht in der Regel die Türe offen. Es ist eher unüblich, an einer Bürotür anzuklopfen, bevor man den Raum betritt.

In der ersten und zweiten Etage gibt es eine Küche mit Kaffeemaschine, Wasserkocher, Kühlschrank, Spülmaschine und Schränken, in denen sich ein buntes Sammelsurium an Tassen befindet. Per Aushang werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darum gebeten, nach einer erneuten Säuberung des Teppichs keine Kaffee- oder Teetassen mehr in ihr Büro zu tragen und Kannen oder zumindest Untertassen zu benutzen.

Das Unternehmen stellt den Beschäftigten kostenlos Kaffee zur Verfügung, Milch und Zucker bringen sie selbst mit. Im Jahre 2005 wurden etwas mehr als 12.000 Euro für Kaffee ausgegeben, 2004 betragen die Gesamtausgaben sogar über 13.000 Euro.

Die Angestellten genießen, im Unterschied zu den in der Produktion tätigen Beschäftigten, nicht nur das Privileg, dass die Mitarbeiterin des „Gebäudeservice“ regelmäßig tagsüber ihre Runde dreht, um die Büropflanzen zu gießen. Vielmehr ist die gleiche Mitarbeiterin auch für das Ein- und Ausräumen des Geschirrspülers in den Teeküchen zuständig. Zudem kommt abends eine Mitarbeiterin, um die Büros zu reinigen. Täglich leert sie die Papierkörbe, andere Reinigungsarbeiten führt sie in größeren Abständen durch. Außerdem werden in regelmäßigen Abständen die Kalenderblätter ausgewechselt.

Die Küche im ersten Stock ist so klein, dass sie sich nicht zur Kommunikation eignet. Man geht nur hin, bereitet sich einen Tee zu oder gießt sich eine Tasse Kaffee ein und verschwindet wieder. Auch auf dem Flur bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selten für ein Gespräch stehen. Mir wurde erzählt, dass das Treppenhaus gern dafür genutzt wird, aber ich selbst habe das nur ein einziges Mal beobachtet.

Anfangs nahm ich an, dass die Kantine der Ort sei, an dem informell gesprochen werde. Schnell stellte ich jedoch fest, dass nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie nutzen. Der Großteil der Beschäftigten verbringt die Pausen im Büro und versorgt sich selbst mit Essen.

12:30 Uhr kommt eine erste Gruppe zusammen, mal mehr, mal weniger Leute, überwiegend Frauen, aus verschiedenen Abteilungen. Für sie reicht ein Acht-Personen-Tisch. Fünf vor eins gehen sie. Ab 13 Uhr finden sich dann die Beschäftigten der zweiten Gruppe ein. Nun sind es überwiegend Männer, Ingenieure aus der Konstruktionsabteilung. Diese Gruppe sitzt am gleichen Tisch wie die erste. Ich beobachtete, dass manche Leute immer auf dem gleichen Stuhl Platz nehmen.

Regelmäßig kommen außerdem die vier Mitarbeiterinnen der Controllingabteilung, eine Mitarbeiterin der Personalabteilung und die Assistentin des Vertriebsleiters sowie die vier Beschäftigten der EDV-Abteilung. Jede kleine Gruppe sitzt an einem eigenen Tisch. Nie vermischten sich die Gruppen oder kamen dort miteinander ins Gespräch.

Wenn ich neue Gerüchte erfahren wollte, ging ich mit der ersten Gruppe essen. In dieser Runde wurde früher oder später immer über die Firma gesprochen, gelegentlich auch über einzelne Kolleginnen oder Kollegen. Hier wurde kein Blatt vor den Mund genommen – es gab deutliche Kritik an Vorgängen im Unternehmen, man machte seinem Ärger Luft, spottete über Vorgesetzte und Betriebsrat.

Wenn ich hingegen einfach nur Pause haben und essen wollte, ohne innerlich zu protokollieren, entschied ich mich für den 13-Uhr-Mittagstisch. Weil hier früher oder später das Gespräch auf technische Angelegenheiten kam, egal, an welchem Punkt das Gespräch startete, brauchte ich mich an der Kommunikation nicht zu beteiligen, weil ich nicht mitreden konnte. Außerdem nutzten die Männer oft die Gelegenheit, ihre Kollegen über einen Aspekt ihrer Arbeit zu informieren oder eine Auskunft über ein technisches Detail einzuholen. Das war nur dann anders, wenn mit der Pressereferentin eine Frau mit am Tisch saß, die der Unterhaltung eine andere Richtung geben wollte, weg von Ingenieursthemen. Über das Unternehmen selbst oder die Arbeitssituation im Allgemeinen wurde aber auch dann nie gesprochen.

TEIL I FORSCHUNGSKONTEXT UND UNTERSUCHUNGSFOKUS

Dieses Kapitel ist zunächst der Darstellung des Forschungskontextes gewidmet, auf den sich die vorliegende Studie bezieht. Es wird eine interdisziplinäre Perspektive auf das Untersuchungsfeld 'Organisation, Macht und Geschlecht' eingenommen, denn es gilt, unter Einbeziehung der soziologischen, genderkompetenten Organisationsforschung wie der ethnographischen Unternehmenskulturforschung die für die Studie relevanten Aspekte herauszuarbeiten. Sich vor dem Hintergrund zweier verschiedener Fächer mit der Thematik zu befassen, zielt darauf ab, die beiden Perspektiven in einer produktiven Art und Weise aufeinander zu beziehen und durch die Überschreitung der Fachgrenzen zu neuen Einsichten zu gelangen.

Wie zu zeigen sein wird, erlauben diese Vorarbeiten jedoch noch nicht in ausreichendem Maße die Präzisierung der Forschungsfrage. Daher werden sodann die Konzepte 'kognitive Infrastruktur' (Douglas) sowie 'symbolische Gewalt/männliche Herrschaft' (Bourdieu) vorgestellt und für die Interpretation der ethnographischen Daten produktiv gemacht. Zudem wird auf einer konzeptionellen Ebene ein Machtbegriff erarbeitet, der den Erfordernissen des untersuchten Feldes gerecht wird.

Abgeschlossen wird dieses Kapitel, indem sämtliche Vorüberlegungen zusammengeführt und in Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen transformiert werden.

1 *Interdisziplinäre Blick-Wechsel*

1.1 *Soziologische Organisationsforschung mit Geschlechterperspektive*

1.1.1 Relevanz von Geschlecht in Arbeitsorganisationen

Studien innerhalb der soziologischen Organisationsforschung, die als zentralen Parameter Geschlecht berücksichtigen und die hier im Folgenden als „genderkompetent“ (Correll/Janczyk/Lieb 2004⁸) apostrophiert werden, beschäftigen sich mit Erwerbsarbeit und Arbeitsorganisationen in der Regel unter einem spezifischen Fokus. Sie fragen nach der Positionierung von Frauen und Männern im ökonomischen Feld und verfolgen dabei neben einem analytischen auch einen normativen Anspruch. Denn sie beschränken sich nicht auf die Untersuchung des Vorgefundenen, sondern sie befassen sich auch mit den Optionen, die Arbeitsorganisationen hin zur Geschlechtergerechtigkeit⁹ umzugestalten. Sie interessieren sich für die rechtlichen, strukturellen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen eines solchen Wandels und lenken den Blick auf die Faktoren, die der Realisierung dieses emanzipatorischen Ziels entgegenstehen.

⁸ Die Programmatik einer genderkompetenten Arbeitsforschung entwickeln Lena Correll, Stefanie Janczyk und Anja Lieb (2004) am Beispiel der Problematik der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Dabei grenzen sie sich kritisch von der Mainstream-Arbeitsforschung ab und verweisen auf deren Eindimensionalität bei der Beantwortung von Fragen nach den Ursachen von Arbeitslosigkeit, auf die Fixierung auf Normalarbeitsverhältnisse, auf die Ausblendung reproduktiver Arbeit sowie auf die Geschlechtsblindheit von Studien innerhalb dieser Forschungsrichtung bzw. darauf, dass sie implizit weiblichen Beschäftigten einen Sonderstatus zuschreiben.

⁹ Für problematisch halte ich die Unschärfe dieses Begriffes. Den Veröffentlichungen innerhalb der genderkompetenten Organisationsforschung liegt zwar eine Vorstellung dessen zugrunde, was unter Geschlechtergerechtigkeit zu verstehen ist, allerdings wird dies in vielen Fällen nicht genauer ausgeführt. Der Anspruch sollte meines Erachtens nicht darauf beschränkt werden, die Parität der Geschlechter in Arbeitskontexten rein zahlenmäßig herzustellen, sondern die Qualität von Erwerbsarbeit sowie deren Rahmenbedingungen zu verbessern (vgl. Correll/Janczyk/Lieb 2004, Kurz-Scherf 2004).

Die Frage nach der Wandlungsfähigkeit von Arbeitsorganisationen wird kontrovers diskutiert. Ob dabei das Beharrungsvermögen oder das Veränderungspotential in den Vordergrund rückt, hängt insbesondere von der theoretischen Verortung der jeweiligen Studie ab, also davon, in welcher Weise Arbeitsorganisationen und Geschlecht konzeptionell miteinander verknüpfen werden. Unterscheiden lassen sich dabei auf einer grundsätzlichen Ebene zwei Ansätze, die das Verhältnis von Arbeitsorganisationen und Geschlecht fassen.¹⁰

Der *strukturtheoretisch orientierte Ansatz* geht von einer untrennbaren Verkoppelung von Organisation und Geschlecht aus, ihm liegen die Prämissen zugrunde, dass westliche Gesellschaften nach wie vor von der gesellschaftlichen Trennung von Produktions- und Reproduktionssphäre geprägt sind und dass diese Teilung auch in den Praktiken und Strukturen von Arbeitsorganisationen sichtbar wird. Die Zuweisung der Zuständigkeit für die reproduktive Arbeit an Frauen sei die Hauptursache für ihre strukturelle Benachteiligung in der Erwerbsarbeit, so die Annahme. Verbunden ist diese Prämissensetzung mit der Betonung der Persistenz von Arbeitsorganisationen.

Der *konstruktivistische Ansatz* hingegen stellt wegen der zunehmenden Pluralisierung von Lebensweisen die Vorannahme in Frage, dass Organisation und Geschlecht ohne Ausnahme miteinander verbunden sind. Während in früheren Zeiten institutionell vorgegeben gewesen sei, welche Wege Männer und Frauen einzuschlagen haben und kaum Abweichungen davon möglich gewesen wären, lösten sich diese Zwänge seit drei Jahrzehnten zunehmend auf (Heintz/Nadai 1998, 77). An die Stelle der institutionellen Vorgaben seien kontextabhängige Entscheidungen getreten; die Lebensrealitäten von Frauen und Männern hätten sich überdies mehr und mehr angeglichen. Deshalb wird die Vorstellung von der „'Gleichursprünglichkeit' von Differenz und Hierarchie“ (Wilz 2002, 103) abgelehnt. Diese Setzungen führen zu einer Fokussierung auf die Wandlungsfähigkeit von Organisationen.

Eine der prominentesten Vertreterinnen des strukturtheoretischen Ansatzes ist Joan Acker (1998) mit dem von ihr entwickelten Konzept der „gendered organization“.¹¹ Sie verfolgt mit dieser „systematischen feministischen Organisationstheorie“ (ebd., 300; Übersetzung U.R.) das Ziel, ein Erklärungsmodell für die Geschlechtersegregation in Arbeitsorganisationen, die stets Frauen benachteiligten und Männer privilegierten, zu liefern.

Drei Prämissen liegen ihrem Theorieentwurf zugrunde. Erstens geht Acker davon aus, dass Geschlechtersegregation ein dauerhaftes Muster ist, dass sich auch während technologischen oder organisationalen Wandels nicht verändere, sondern wiederherstelle:

„There is ample empirical evidence: We know now that gender segregation is an amazingly persistent pattern and that the gender identity of jobs and occupations is repeatedly reproduced, often in new forms [...]. The reconstruction of gender segregation is an integral part of the dynamic of technological and organizational change [...].“ (ebd., 304)

Acker postuliert – und das ist die zweite Prämisse – die untrennbare Verbindung von Arbeit bzw. Organisation und Geschlecht, *ohne Ausnahme*, wie das folgende Zitat verdeutlicht: „The structure of labor market, relations in the workplace, the control of the work pro-

¹⁰ In der folgenden Darstellung beschränke ich mich auf die beiden Grundpositionen und behandle andere Ansätze nicht. Es gibt sehr gute und umfangreiche Überblicksdarstellungen, für die bundesrepublikanische Debatte siehe Müller (1999) sowie sehr ausführlich Wilz (2002, 43-100), für die Forschung der englischsprachigen *scientific community* siehe Britton (2000).

¹¹ Ackers Konzept der *gendered organization* wurde nicht nur breit rezipiert, sondern auch umfassend kritisiert (Britton 2000, 422; Halford/Savage/Witz 1997, 25; Rastetter 1994, 85; Wilz 2002, 87 f.). Die von Sylvia Wilz (2002) vorgetragenen Hauptkritikpunkte werden weiter unten erörtert.

cess, and the underlying wage relation are *always* affected by symbols of gender, processes of gender identity, and material inequalities between women and men.“ (ebd., 305; Hervorheb. U.R.) Auf dieser Grundlage kommt sie zu der folgenden, vielzitierten Definition von Arbeitsorganisationen als „gendered“:

„To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine. Gender is not an addition to ongoing processes, conceived as gender neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender.“ (ebd., 305)

Diese untrennbare Verbindung von Arbeit bzw. Organisation und Geschlecht begründet sie – das ist die dritte Prämisse – mit der gesellschaftlichen Trennung von öffentlicher und privater Sphäre bzw. von Erwerbs- und Reproduktionsarbeit, die aus der Gesellschaft in die Arbeitsorganisationen hineinwirke.

Die Ausarbeitung der Theorie der *gendered organization* basiert auf einer empirischen Studie über Arbeitsplatzbeschreibungen. Diesen Zuschnitt der Untersuchung begründet Acker damit, dass anhand von Arbeitsplatzbeschreibungen und den Umgangsweisen mit Arbeitsplatzbeschreibungen die implizite Organisationslogik erschlossen werden könne.

So vorzugehen erlaube, verallgemeinernde Aussagen über eine „geteilte Art und Weise des organisationalen Denkens und Praktizierens“ (ebd., 307; Übersetzung U.R.) zu treffen. Der Organisationslogik liege zugrunde, dass Arbeitsorganisationen als objektive, rationale und unpersönliche Gebilde aufgefasst würden.

Die Konzeptualisierung von Beschäftigten als *disembodied worker* sei, so Acker, ein Beispiel dafür, was Dorothy E. Smith „the gender subtext of the rational and impersonal“ (Smith 1988, 4; hier zitiert nach Acker 1998, 309) genannt habe.¹² An anderer Stelle spricht Acker (1998) auch von „abstrakten Stellen und Hierarchien“ (ebd., 299; Übersetzung U.R.). Mit diesen Begrifflichkeiten trägt sie dem Umstand Rechnung, dass aus ihrer Sicht Arbeitsplätze und Hierarchien unabhängig von konkreten Stelleninhaberinnen und -inhabern konzipiert werden: „In organizational logic, both jobs and hierarchies are abstract categories that have no occupants, no human bodies, no gender.“ (ebd., 308) Zwar gebe es keine real existierenden Personen, die der Norm der ständigen Verfügbarkeit für die Arbeitsorganisation sowie der Anforderung gerecht würden, keine Verpflichtung neben der Erwerbstätigkeit zu haben. Allerdings seien es in einem Normalarbeitsverhältnis stehende, verheiratete Männer, deren Ehefrauen die Reproduktionsaufgaben übernähmen, die am besten diese Norm erfüllten: „The closest the disembodied worker doing the abstract job comes to a real worker is the male worker whose life centers on his full-time, life-long job, while his wife or another woman takes care of his personal needs and his children.“ (ebd., 308) Deshalb seien sie in Arbeitsorganisationen privilegiert und nähmen viel eher hohe und gut bezahlte Positionen als Frauen ein.

Aus diesem Grund sei ein Arbeitsplatz – entgegen der in der Arbeitsorganisation geteilten Ansicht – nie neutral, sondern schließe die geschlechtsspezifische, gesellschaftliche Arbeitsteilung sowie die Trennung von öffentlich und privat ein: „'A job' already contains the gender-based division of labor and the separation between the public and the private

¹² Die in Kanada lehrende Soziologin Dorothy E. Smith (1998a) forscht über die „gesellschaftliche Organisation objektivierter Wissensformen, die wesentlich die Regelungsverhältnisse (*relations of ruling*) des heutigen Kapitalismus ausmachen“ (ebd., 11). Dabei geht sie von der folgenden Prämisse aus: „Obwohl [die Regelungsverhältnisse] [...] prinzipiell unpersönlich, rational und universell sind, enthalten sie tatsächlich eine geschlechtliche Grundlage.“ (Smith 1998b, 23). Daher seien „alle gesellschaftlichen Verhältnisse als vom sozialen Geschlecht durchdrungen zu betrachten.“ (ebd., 23)

sphere.“ (ebd., 309) Dieses Konzept kann als „Plädoyer für die *Entmythologisierung der abstrakten, geschlechtsneutralen Arbeitskraft*“ (Rastetter 1994, 85; Hervorhebg. i. O.) aufgefasst werden.¹³

Für problematisch halte ich, dass Acker ausschließlich auf die Verschränkung von Organisation und Geschlecht fokussiert, obgleich sie betont, dass Arbeitsorganisationen nicht nur Geschlecht, sondern auch Klasse hervorbrächten und obgleich sie annimmt, dass Klassenbeziehungen stets *gendered* seien. Ob ethnische Unterschiede durch organisationale Praktiken produziert werden, wirft sie am Ende ihres Aufsatzes lediglich als offene Frage auf. Die Forderung innerhalb der feministischen Forschung, neben Geschlecht mit Klasse und ethnischer Zugehörigkeit auch andere „gesellschaftliche Teilungsdimensionen“ (Fenstermaker/West 2001, 240) zu berücksichtigen und damit einen intersektionalen Ansatz zu realisieren, teilt also Acker zwar, ihr Theorie-Entwurf realisiert diesen Anspruch jedoch nicht.¹⁴

Sylvia Wilz (2002), eine Vertreterin des konstruktivistischen Ansatzes, entwickelt ihr Forschungsdesign explizit in Abgrenzung zu Acker. Ihre Hauptkritik bezieht sich darauf, dass Acker Geschlecht als „omnipräsentes und ubiquitär gleichermaßen bedeutsames soziales Kriterium“ (ebd., 93) auffasse und mit dieser Grundannahme die Geschlechterdifferenz fortschreibe. Im Anschluss an Heintz/Nadai (1998) geht Wilz (2002) davon aus, dass aufgrund der „Vervielfältigung und Heterogenität moderner Lebensverhältnisse“ (ebd., 93) die Geschlechterdifferenz zwar nicht beliebig geworden sei oder an Bedeutung verloren habe, dass jedoch dadurch „die Annahme der Omnipräsenz und Omnirelevanz von Geschlecht“ (ebd., 94) in Frage gestellt werde.

Ausgehend von der Prämisse, dass ein Zusammenhang von Organisation und Geschlecht „weder als grundsätzlich gegeben noch als grundsätzlich nicht gegeben zu betrachten“ (ebd., 100) sei, stellt sie in ihrer empirischen Untersuchung über den Innendienst eines Krankenversicherungsunternehmens die offen formulierte Frage, „wo und wie Geschlecht in organisatorischen Strukturen und Prozessen relevant gemacht wird“ (ebd., 100). Sie fokussiert dabei auf Entscheidungen mit der Begründung, diese seien „in der Analyse des Zusammenhangs von Organisation und Geschlechterverhältnis von zentraler Bedeutung, denn hier ist der soziale Ort, an dem (Arbeits-)organisation und Geschlecht direkt miteinander verknüpft sind bzw. werden.“ (ebd., 37). Berücksichtigt werde damit auch „das Herstellen von Sinn“ (ebd., 38).

¹³ Den Ansatz, den organisationalen, impliziten Idealtyp eines Mitarbeiters zu erschließen und danach zu fragen, welche Organisationsmitglieder dieser Norm am nächsten kommen, greift Christine Wimbauer (1999) in ihrer Dissertation über Hochqualifizierte in einem Forschungsinstitut auf. Einer ihrer Befunde ist, dass es ein Ideal für kurzfristig Beschäftigte gibt, dem Frauen durchaus entsprechen und dass es ein Ideal für langfristig Beschäftigte gibt, dem viel eher Männer gerecht werden. Der jeweilige Grad, in dem Organisationsangehörige die Selbstständigkeitsnorm sowie den Verfügbarkeitsanspruch erfüllten, habe Einfluss auf deren Positionierung und Verweildauer in der untersuchten außeruniversitären Forschungseinrichtung. Die Forschungsergebnisse aus Steffani Englers (2001) Studie, in der sie sich mit der Frage beschäftigt, wie Subjekte auf ihrem Weg zur Professur als wissenschaftliche Persönlichkeiten konstruiert werden, unterstreichen diese Blickrichtung. Eines ihrer zentralen Forschungsergebnisse ist, „dass Frauen nicht von 'der Wissenschaft' ausgeschlossen sind, sondern von den sozialen Spielen im wissenschaftlichen Feld“ (ebd., 458). Die Exklusion von Frauen beziehe sich „auf Zuschreibungsprozesse von Eigenem und Originellem, die in sozialen Spielen im wissenschaftlichen Feld erfolgen“ (ebd., 461). Mit 'Geschlecht' seien also Attributionen verbunden, die im Feld selbst erzeugt werden und „die nichts über die wissenschaftliche Leistung von Frauen und Männern sagen, sondern etwas darüber, wie das wissenschaftliche Feld funktioniert.“ (ebd., 462)

¹⁴ Erst in späteren Veröffentlichungen trägt Acker (2006) diesen Forderungen Rechnung, hier arbeitet sie eine intersektionale Perspektive aus und schlägt mit „inequality regimes“ eine neue Begrifflichkeit für Arbeitsorganisationen vor.

Im Unterschied zu der ausdrücklichen Distanzierung, die Wilz zu Beginn ihrer Studie gegenüber Ackers Konzept der *gendered organization* vornimmt, verweist Wilz am Ende ihrer Arbeit darauf, dass die Diskussion über den engen bzw. den kontingenten Zusammenhang von Organisation und Geschlecht nicht grundsätzlich für oder gegen den einen oder den anderen Ansatz entschieden werden kann, weil das eine „Frage des akademischen Standpunkts“ (ebd., 274) sei, der jeweils eingenommen werde.

Dem strukturtheoretischen Ansatz folgend, komme man zu dem Schluss, dass Arbeitsorganisationen strukturell vergeschlechtlicht sind, „weil Organisationen in gesellschaftliche Strukturen eingebunden sind und Geschlecht ein gesellschaftliches Strukturverhältnis ist.“ (ebd., 274) Unter der Perspektive eines die Kontingenz und Kontextualität betonenden Ansatzes hingegen komme dieser Kategorie keine höhere Relevanz zu als jedem anderen beliebigen Kriterium: „Geschlecht ist damit ein Kriterium der Differenzierung, das der Reduktion von Komplexität in organisatorischen Entscheidungen dient, um auf steigende Komplexität reagieren zu können, es spielt in Organisationen eine Rolle, allerdings keine andere als Qualifikation, Alter – oder Haarwuchs.“ (ebd., 274)

Wenn es eine Frage des akademischen Standpunkts ist, wie Organisation und Geschlecht konzeptionell zusammengebracht werden, dann ist die Aussagekraft des einen Ansatzes nicht höher als die des anderen zu veranschlagen. Es kann entweder die Persistenz oder aber die Wandlungsfähigkeit von Arbeitsorganisationen in den Vordergrund gerückt werden. Grundsätzlich ist jedoch von Ambivalenzen, Brüchen und Gleichzeitigkeiten in der Erosion und Persistenz klassischer Geschlechterordnungen auszugehen (vgl. z.B. Aulenbacher u.a. 2007; Kuhlmann u.a. 2002; Wilz 2004).

Wichtiger aber als *theoretische* Verortung und Prämissensetzung ist es meines Erachtens, worauf bei der *empirischen* Datenerhebung der Blick gerichtet wird. Denn die Frage, welche Relevanz Geschlecht im jeweiligen Kontext hat und wie Geschlecht relevant gemacht wird, kann nur empirisch beantwortet werden. In diesem Punkt stimmen Acker und Wilz weitgehend überein, wie im Folgenden deutlich werden wird.

1.1.2 Gleichheitspostulat als Gleichstellungshindernis

Joan Acker (1998) fragt danach, welche Organisationslogik – an anderen Stellen spricht sie auch von „commonsense“, „common concepts in organizational thinking“ (ebd., 299) sowie „common organizational mode of thinking and practice“ (ebd., 307) – hinter den Regeln und Normen zur Regulierung von Arbeitsplätzen steht. Für zentral halte ich ihren Hinweis, dass kollektiv geteilte Konzepte, wie z.B. der *disembodied worker*, kein Fehler, sondern inhärenter Bestandteil von Organisationsprozessen seien: „This underlying construction of a way of thinking is not simply an error, but part of processes of organization.“ (ebd., 313)

Mit dem empirisch untermauerten Befund, dass dieser Logik Geschlecht eingeschrieben und dass es diese Logik sei, die die Geschlechtersegregation mit reproduziert, lenkt Acker den Blick auf den *common sense* – kollektiv geteilte Annahmen, die in Arbeitsorganisationen so selbstverständlich und unhinterfragt gelten, dass sie nie ausdrücklich benannt werden. Die Relevanz dieser Fokussierung soll im Folgenden diskutiert werden.

Als Hindernis der Realisierung der Geschlechtergleichstellung in Arbeitsorganisationen wurde in vielen Untersuchungen zu Organisation und Geschlecht das Gleichheitspostulat ausgewiesen. Dieses besagt, dass sich die Organisationsangehörigen darin sicher sind, dass die Positionierung der Beschäftigten und Führungskräfte in ihrer Arbeitsorganisation unabhängig vom Geschlecht erfolgt. Als einziges Kriterium lassen sie die Leistung der Einzelnen gelten (Andresen 2003b, 176 ff.; Beaufäys 2003; Nollmann 2004; Wetterer 2007,

195) und rechtfertigen Unterschiede zwischen Organisationsangehörigen mit dem Verweis darauf, dass die Leistungsbereitschaft und -erbringung oder das Qualifikationsprofil (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006, 36) eben unterschiedlich seien.

Bereits Michael Meuser (1989) sowie Stephan Höyng, Ralf Puchert und Christian Raschke (1995) konstatieren, dass das Gleichheitspostulat dazu beiträgt, die strukturelle Diskriminierung weiblicher Beschäftigter, die frauenpolitische Maßnahmen erst notwendig machen, auszublenden. Frauenförderung werde daher in der Praxis von Arbeitsorganisationen häufig als ungerecht und partikularistisch wahrgenommen. Ein Befund, der auch in neueren empirischen Studien zu Organisation und Geschlecht dargestellt wird: Die Forscherinnen und Forscher stoßen sowohl in Verwaltungen als auch in Privatunternehmen auf „Gleichstellungsfassaden“ (Apelt/Dittmer/Mangold 2005, 127), eine „dominante Wahrnehmung von Gleichheit“ (Benschop/Doorewaard 1998, 787; Übersetzung U.R.), einen „Egalitätsmythos“ (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006, 36), auf „Gleichheitsdiskurse“ (Müller 2000, 135) und eine „Semantik der Gleichberechtigung“ (Wetterer 2007, 192). Die Bezeichnungen variieren, die Beobachtung aber ist stets die gleiche: In den untersuchten Arbeitsorganisationen gelte Gleichheit als bereits realisiert, weil, nach Selbstauskunft, das Leistungsprinzip Anwendung findet. Auf das Leistungsprinzip verweisend, würden gleichstellungspolitische Absichten und Interventionen abgelehnt. Der Geschlechterunterschied werde als sozialer Differenzierungsfaktor verkannt. Mit den vielfältigen Varianten der folgenden Äußerung sind Organisationsforscherinnen und -forscher immer wieder aufs Neue konfrontiert: „Bei uns geht alles ganz vernünftig zu“ (Richter 2004, 127).

Interessant an diesem Zitat des Personalreferenten der Stadtverwaltung einer sächsischen Großstadt, der über die Implementierung des Gender Mainstreaming in seiner Institution befragt wurde, ist der Verweis auf das Vernünftige, das Rationale. Das Gleichheitspostulat unter dieser Perspektive zu interpretieren, schlagen auch Sünne Andresen, Irene Dölling und Christoph Kimmerle (2003),¹⁵ im Resümee ihrer Studie zum Verwaltungshandeln vor.

Die Forschungsgruppe erklärt die Diskrepanz zwischen dem Selbstbild der Arbeitsorganisation – Gleichheit bei gleicher Leistung zu garantieren – und der Organisationswirklichkeit – die nachweisbare Benachteiligung von Frauen – mit den stabilisierend wirkenden Faktoren Objektivität und Abstraktion. Damit bezieht sie sich auf die oben referierte These Ackers, die Vorstellung von Geschlechtsneutralität sei in die organisationalen Kontrollprozesse eingebettet. Es wird geschlussfolgert: Die nicht-personifizierten, objektivierten und abstrakten Organisationspraktiken bewirkten einen Bruch „zwischen der vergeschlechtlichten Realität und dem Deutungsmuster der Geschlechts-Neutralität“ (Andresen 2003a, 57). Der „Glaube an Objektivität“ (Andresen 2003b, 195) sei keine gute Ausgangsbedingung zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in Arbeitsorganisationen. Denn es sei der „tief in unserer Kultur verankerte 'Glauben'“ (ebd., 196), in Organisationen werde „rational, d.h. ziel- und zweckgerichtet gehandelt“ (ebd., 196), der die Relevanz sozialer Kategorien vergessen lasse.

Daraus wird der Schluss gezogen, kritische Forschung müsse sich nicht nur mit offenen Formen der Diskriminierung, sondern vor allem auch mit „hegemoniale[n] Praxen der Ob-

¹⁵ Das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts zielte ab auf die Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation und Geschlechterhierarchie. Es wurde an das Theorem von der *gendered organization* angeschlossen (Acker 1998). Im Mittelpunkt stand die Frage, inwiefern die neuen Steuerungsformen, die seit den 1990er Jahren zum Leitbild betrieblicher Restrukturierung und Rationalisierung avancierten, auch Chancen für den Abbau von Geschlechterhierarchien eröffnen. Empirisch untersucht wurde ein Personalauswahlverfahren, das in einer Berliner Verwaltung durchgeführt worden war, um Führungspositionen zu besetzen.

jektivierung in Organisationen“ (ebd., 195) befassen, denn eben diese Praktiken erzeugten den Bruch zwischen der organisationalen Realität und deren Wahrnehmung – ein Vorschlag, der die Diskussion über das Gleichheitspostulat um eine wichtige Facette bereichert, wie im Folgenden zu begründen ist.

Der Befund der „Egalitätsmythen“ (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006, 36) bzw. der „Gleichstellungsfassaden“ (Apelt/Dittmer/Mangold 2005, 127) basiert auf Prämissen des Neo-Institutionalismus (vgl. dazu Meyer/Rowan 1977). Diesem Ansatz folgend, wird der Fokus auf Legitimationspraktiken gerichtet, die die untersuchten Organisationen nach außen hin verfolgen. Die Akteurinnen und Akteure in den Organisationen machten gesellschaftlich etablierte Normen wie den Gleichheitsgrundsatz zwar zum Bestandteil ihrer Außendarstellung, z.B. in Broschüren oder auf der Homepage. Das bedeute jedoch nicht, dass diese Prinzipien intern auch tatsächlich umgesetzt werden. Es wird als problematisch aufgefasst, dass zwar die Botschaft an die Umwelt der betreffenden Organisation übermittelt werde, alle Organisationsangehörigen würden gleichberechtigt behandelt, dass diese Verlautbarungen aber keine wirklichen strukturellen Veränderungen nach sich zögen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass der Legitimationsdruck von außen und die scheinbare Anpassung von Organisationen an das sozial Erwünschte sogar noch die Probleme verstärkt habe, da es für die Protagonistinnen und Protagonisten der Gleichstellungspolitik zunehmend schwieriger werde, mit ihren Hinweisen auf bestehende Ungleichheiten Gehör und Akzeptanz zu finden (Wetterer 2007, 196).

Während also bislang mit Blick auf das Gleichheitspostulat die an die Umwelt von Arbeitsorganisationen adressierten Legitimationspraktiken als Gleichstellungshindernisse identifiziert wurden, ist mit Joan Acker und Sünne Andresen zu argumentieren, dass insbesondere auch die internen Objektivierungspraktiken, die sich im Gleichheitspostulat zum Ausdruck bringen, als die Gleichstellung blockierend aufzufassen sind. Damit wird die Perspektive von der *Funktionalität* der organisationalen Leitbilder hin zu deren *Genese* verschoben. Unter diesem Fokus gilt das Gleichheitspostulat nicht als Erklärung, sondern lediglich als ein Indiz für die Ungleichbehandlung weiblicher und männlicher Organisationsangehöriger.

Zu dem Fazit, dass der Genese organisationaler Leitbilder ein hoher Stellenwert für die Dynamik betrieblicher Prozesse einzuräumen ist, kommen auch Birgit Riegraf (1996, 232) sowie Sylvia Wilz (2002, 268). Als Ort, der für die Herstellung des Zusammenhangs von Organisation und Geschlecht relevant ist, macht Wilz den „gemeinsame[n] Konstruktionsprozeß von konsensuell validierten – was nicht heißt: machtfreien – Entscheidungen innerhalb eines Systems von geteilten Interpretationen und Normen“ (ebd., 268) aus. Nicht „direkte Stereotypisierungen, Zuschreibungen und Naturalisierungen von Arbeit und Geschlecht“ (ebd., 268) verkoppelten Organisation und Geschlecht miteinander, sondern „es ist das System geteilter Interpretationen, Deutungen und Normen, das Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit, geschlechtlich besetzte und geschlechtlich nicht besetzte Elemente von Organisation und die stoffliche Seite von Arbeit zusammenbringt.“ (ebd., 268)

Ihre zu Beginn der Studie offen gestellte Frage danach, wie und wo in Arbeitsorganisationen Geschlecht relevant gemacht wird, beantwortet Wilz (2002) abschließend folgendermaßen und bekräftigt damit interessanterweise indirekt den Vorschlag Ackers, die genau diese Vorgehensweise entwickelt: „Geschlecht wird [...] auf der Ebene von Sinngebung, der Ebene der Herstellung von sozialer Ordnung und auf der Ebene der Herstellung von 'Handlungsrationalität' relevant.“ (ebd., 269) Wilz betont, wie Andresen (2003b, 195) auch, den diesen Praktiken eingeschriebenen Aspekt von Macht: „[I]m kon-

sensuellen Konstruieren von Sinn und Legitimation“ (Wilz 2002, 268) bringe sich eine „Definitionsmacht“ (ebd., 268) zum Ausdruck.

Damit sind die zwei relevanten Bezugsgrößen, um Organisation und Geschlecht in der vorliegenden Studie zu analysieren, benannt. Erstens: Durch einen interpretativ-verstehenden Zugang zu den sich versteckt vollziehenden Sinnkonstitutionsprozessen in der untersuchten Arbeitsorganisation kann es gelingen, subtil wirkenden Gleichstellungshindernissen auf die Spur zu kommen. Zweitens: Die Herstellung sozialer Ordnung wird nicht als neutral, sondern als von Macht durchdrungen verstanden. Sowohl der kollektiv geteilte Glaube an Objektivität, als auch die Einbettung organisationaler Entscheidungen in die gemeinsame Konstruktion von Sinn können als Gleichstellungshindernisse bzw. als Ursache mittelbarer Diskriminierung weiblicher Organisationsangehöriger betrachtet werden.

1.2 *Ethnographische Organisationsforschung zu Unternehmenskulturen*

Innerhalb der Empirischen Kulturwissenschaft/Europäischen Ethnologie entwickelt sich seit Anfang der 1990er Jahre mit der ethnographischen Unternehmenskulturforschung ein Zweig, der u.a. das auf der Forschungsagenda hat, was vorgeschlagen wurde zu untersuchen, nämlich organisationale Leitbilder. Darunter werden – hier wie da – nicht vordergründig die von der Geschäftsführung *explizit* vorgegebenen Visionen, Philosophien oder bewussten Inszenierungen, sondern in erster Linie die *impliziten* Glaubensgrundsätze verstanden, die die Organisationsangehörigen selbstverständlich und unhinterfragt teilen, die sie durch ihre soziale Praxis reproduzieren und die kulturell abgesichert sind. Aus diesem Grund lohnt sich die Beschäftigung damit, wie die Thematik der organisationalen Leitbilder innerhalb der ethnographischen Unternehmenskulturforschung bearbeitet wird und welche Forschungsergebnisse bislang vorliegen.

1.2.1 Begriffsbestimmung Unternehmenskultur

Der innerhalb der genderkompetenten Organisationssoziologie vorgeschlagene Fokus auf kollektive Sinnggebung und die in der ethnographischen Organisationsforschung in verschiedenen Studien bereits realisierte Erforschung von Unternehmenskulturen weisen zwar Gemeinsamkeiten auf. Das wird an der folgenden Begriffsbestimmung deutlich, die Irene Götz und Alois Moosmüller (1992) formulieren:

„Unter Unternehmenskultur verstehen wir gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmung und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden, wobei sie in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben.“ (ebd., 10)

Im Unterschied zu dem oben vorgestellten Erkenntnisinteresse, mit Hilfe impliziter organisationaler Leitbilder betrieblichen Machtmechanismen auf die Spur zu kommen, findet sich in dieser Definition allerdings kein Verweis auf Macht – eine entscheidende Differenz zwischen den beiden Forschungsrichtungen. Lässt sich diese Feststellung als Charakterisierung der ethnographischen Organisationsforschung verallgemeinern?

Der Forschungszweig der ethnographischen Unternehmenskulturforschung ist verhältnismäßig jung. Er entwickelte sich in Abgrenzung von der Arbeiterkulturforschung, die spätestens Ende der 1980er Jahre als überholt und wegen der marxistischen Selbstverortung als den wissenschaftlichen Standards nicht angemessen galt (Bachmann 2000).

Dafür steht die Institutionsgeschichte der für diesen Forschungsbereich zuständigen Kommission der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde (dgv). Die kulturwissenschaftliche Arbeits- und Organisationsforschung hatte etwa zwei Jahrzehnte lang als Arbeiterkulturfor-

schung firmiert, bevor sie Ende der 1990er Jahre von der Arbeitskulturforschung abgelöst wurde. Im Jahr 1998 erfolgte die entsprechende Umbenennung der dgv-Kommission, nachdem zunächst sowohl die Anzahl der Kommissionstagen als auch die der daran Teilnehmenden zurückgegangen war (Warneken 1996, 127, Fußnote 3) und sich dann ein Teil der ehemals aktiven Kulturwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler von der Arbeiterkulturforschung abgewandt hatte (Kuntz 1993a, 11).¹⁶ Die Umbenennung war nicht lediglich ein Namens austausch, sondern grundsätzlicher Art. Denn die dgv-Kommission gab sich damit eine „neue Ausrichtung“ (Götz/Wittel 2000a, 8) und vollzog „in gewisser Weise einen Paradigmenwechsel“ (ebd., 8).

Mit einem Paradigmenwechsel ist auch die Notwendigkeit verbunden, eine neue Forschungsagenda zu formulieren. Einen Vorschlag dazu entwickeln Irene Götz und Andreas Wittel (2000a) in ihrem Vorwort der Veröffentlichung zu der Tagung im Jahre 1998, bei der die dgv-Kommission umbenannt wurde. Was schlagen sie vor und nimmt Macht darin einen prominenten Stellenwert ein?

Als Untersuchungsziel einer Arbeits- und Organisationsforschung, die den Schwerpunkt auf eine ethnographische, zeitdiagnostische Perspektive legt, benennt das Autorenduo den „gegenwärtigen Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft“ (ebd., 15). Als dessen Bestimmungsgrößen werden die

„Globalisierung der Arbeitsmärkte, Subjektivierung der Arbeitsansprüche und -gehalte, Information und Wissen als zunehmend wichtiger werdende Ressourcen, neue Formen der Vermischung von Arbeit und Freizeit, Verringerung von Erwerbsarbeit, Flexibilisierung der Arbeitstätigkeit sowie der Beschäftigungsverhältnisse, steigende räumliche Mobilität, computertechnologische Umwälzungen, permanente innerorganisatorische Umstrukturierungen, aber auch neue Bearbeitungsstrategien von Arbeitslosigkeit“ (ebd., 7)

ausgemacht.

Götz und Wittel sehen es zwar als Kontinuum der Arbeits- und Organisationsforschung an, dass ein Blickwinkel eingenommen werde, „der weiterhin bevorzugt soziale Ungleichheit ins Auge fasst“ (ebd., 14) und formulieren ein Forschungsinteresse an „gesellschaftliche[n] Probleme[n] (Arbeitslosigkeit, ungleiche Chancenverteilung, innerorganisatorische Konflikte, Kommunikationsdefizite)“ (ebd., 14). Jedoch verleihen sie der ethnographischen Erforschung von Arbeitsorganisationen nicht dadurch Kontur, dass sie diese auch als Analyse gesellschaftlicher und organisationaler Machtstrukturen und -prozesse konzipieren. Vielmehr schärfen sie das Profil der Arbeitskulturforschung vor allem durch die Abgrenzung von der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie und Praxis.

Das zeigt sich daran, wie sie das Erkenntnisinteresse ethnographischer Arbeits- und Organisationsforschung fassen: „Eines der bedeutendsten Ziele ethnographischer Analyse ist es offenzulegen, wie soziale und kulturelle Räume durch die jeweils beteiligten Akteure konstituiert und gedeutet werden.“ (ebd., 9) Das Gemachtsein von Phänomenen zu untersuchen, so Götz und Wittel weiter, eröffne die Möglichkeit, einen reflektierenden Abstand gegenüber Kategorien einzunehmen, die für sich Natürlichkeit beanspruchten:

„Dieser Zugriff ermöglicht eine kritische Distanz gegenüber objektivistischen Kategorien wie 'die ökonomische Logik', 'Systemwelt' oder 'die technologische Rationalität', die ja immer jenseits der handelnden Subjekte zu existieren scheinen und eine quasi-präkonstruierte Realität suggerieren.“ (ebd., 9)

Diese Aussage kann nicht primär an Kulturwissenschaftlerinnen und Kulturwissenschaftler adressiert sein, denn für die steht a priori ein konstruktivistischer Zugang außer Frage. Sie

¹⁶ Da die internen Diskussionen, die der Namensänderung voraus gingen, wie Bernd Jürgen Warneken (1996) anmerkt, „eher mündlich als schriftlich“ (ebd., 121) geführt wurden, ist deren Rekonstruktion für „später Hinzugekommene“ (Warneken 1980) fast unmöglich. Die einzige Veröffentlichung, die einen Einblick gewährt, ist Warnekens (1996) Aufsatz „Motivationskrise der ethnographischen Arbeiterforschung“.

ist vielmehr in die Richtung all derjenigen außerhalb des eigenen Fachs geschrieben, die meinen, die Kultur einer Verwertungslogik unterwerfen und sie profitabel machen zu können. Götz und Wittel weisen der ethnographischen Erforschung von Arbeit und Organisation die Aufgabe zu, dem entgegen zu wirken: „Es erscheint notwendig, das im ökonomischen Kontext verkürzte und bisweilen rezeptartige, affirmative Verständnis von einer gezielt plan- und steuerbaren Kultur zu korrigieren.“ (ebd., 9)

Die ethnographische Erforschung von Arbeitsorganisationen in den 1990er Jahren wurde folglich auch als kritische Reaktion auf eine Wirtschaftswissenschaft konzipiert, die im Begriff stand, sich den Kompetenzbereich der Kulturwissenschaft anzueignen, indem Unternehmenskulturkonzepte entwickelt und angewendet wurden. Diese Deutung untermauert die Dissertation von Götz (1997), die einen wesentlichen Beitrag zur Konturierung der ethnographischen Unternehmenskulturforschung liefert.

Götz entwickelt darin die Begriffsbestimmung von Unternehmenskultur¹⁷ als „rein heuristische Kategorie“ (ebd., 18) sowie den methodischen Zugriff in Abgrenzung zu den Wirtschaftswissenschaften, in denen dieses Konzept zuerst verwendet worden sei. Sie kontrastiert die „ganzheitliche“ (ebd., 51) Perspektive der Kulturwissenschaft mit der „eingeschränkten Perspektive der Zweckrationalität und betrieblichen Ökonomik“ (ebd., 51) und stellt es als Vorteil der Kultur- gegenüber der Wirtschaftswissenschaft dar, dass erstere im Unterschied zur zweiten das Privileg genieße, sich nicht mit Fragen „der Rentabilität des Betriebes und der Profitorientierung“ (ebd., 54) befassen zu müssen und daher „die Probleme des Systems als Ganzes erkennen“ (ebd., 54) könne.

Diese in Abgrenzung von der Wirtschaftslehre konturierte Forschungsagenda halte ich wegen der ihr eingeschriebenen Selbstbeschränkung für überdenkenswert. Denn im Rückblick zeigt sich, dass sie eng auf die in den 1980er und 1990er Jahren wirkmächtige Management-Mode bezogen ist, kulturelle Aspekte in den Vordergrund betrieblichen Handelns zu stellen (vgl. Alvesson 1990). Sie begrenzt sich darauf, den Kulturbegriff 'rehabilitieren' und in die alleinige Zuständigkeit der Kulturwissenschaft (zurück-)holen zu wollen.

Der Kulturwissenschaft wird somit lediglich die Funktion eines „Korrektivs“ (Götz 1997, 50) zugewiesen, sie wird dafür zuständig gemacht, in einer quasi nachholenden Bewegung die innerhalb der Wirtschaftswissenschaften begangenen Fehler zu korrigieren. Der Umstand an sich, dass Kultur verwertet und nutzbar gemacht werden soll, wird hingegen nicht berücksichtigt. An der Grundfeste der Wirtschaftswissenschaften, nämlich der Zweckrationalität, wird nicht gerüttelt, dabei wäre genau das aus meiner Sicht notwendig, da beispielsweise die nach wie vor Deutungshoheit genießende Prämisse vom *homo oeconomicus* allen kultur- und sozialwissenschaftlichen Befunden entgegensteht. Für problematisch halte ich neben der wissenschaftlichen Fragwürdigkeit wirtschaftswissenschaftlicher Konzepte deren enorme Wirkmächtigkeit in Politik und Gesellschaft (vgl. Bourdieu 2004a, 123). Darauf müsste sich die Kulturwissenschaft aus meiner Sicht kritisch beziehen, denkbar wären dabei zwei Vorgehensweisen.

Erstens kann die Vorrangstellung der Zweckrationalität in Zweifel gezogen werden, indem mit Hilfe ethnographischer Befunde gezeigt wird, dass Unternehmen soziale Gefüge sind, die sich nicht auf ein solches vereinfachtes Oben-Unten-Modell reduzieren lassen, weil für

¹⁷ „Unternehmenskultur meint in der vorliegenden Arbeit ganz allgemein gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden, wobei diese in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben.“ (Götz 1997, 41)

sie eine begrenzte Rationalität gilt (vgl. Becker/Küpper/Ortmann 1992, 90 f.) und weil sie von Eigendynamik, Paradoxa sowie Dilemmata geprägt sind (vgl. Funder 1999, Kühl 2000a). Hier ginge es darum, der „Komplexität der Konstruktionsprozesse“ (Götz/Wittel 2000a, 9) Rechnung zu tragen – so, wie das z.B. Götz (1997) realisiert.

Zweitens könnte die Zweckrationalität jedoch auch vor allem kritisiert werden, indem die Prozesse beschrieben werden, die dazu führen, dass deren Vormachtstellung in der Gesellschaft wie in Arbeitsorganisationen immer wieder aufs Neue hergestellt wird. Das Erkenntnisinteresse einer ethnographischen Organisationsstudie in diesem Sinne zu formulieren, führt (zunächst) von der Unternehmenskultur weg; die Perspektive wird von Kultur auf Macht verschoben. Es scheint mir unverzichtbar, bei der Untersuchung von Unternehmen als Teil der kapitalistischen Wirtschaftsordnung wirtschaftliche Aspekte, z.B. Rentabilität und Profitmaximierung, in die Analyse einzubeziehen, weil davon auszugehen ist, dass sie die Weltsicht zumindest derer prägen, die mit ihren Entscheidungen das Unternehmen lenken. In der vorliegenden Studie Bezug auf das Konzept der Unternehmenskultur zu nehmen, erscheint mir nicht sinnvoll, da es diese Aspekte nicht explizit einschließt und da es nicht ausgearbeitet wurde, um innerbetriebliche Machtverhältnisse und -prozesse zu rekonstruieren.

Bislang wurde diskutiert, ob das hier diskutierte Unternehmenskultur-Konzept und das weiter oben formulierte Erkenntnisinteresse an Prozessen kollektiver Sinnggebung identisch sind. Diese Frage ist aus zwei Gründen zu verneinen. Erstens berücksichtigt dieses Konzept Machtaspekte wie beispielsweise Konflikte oder Interessen nicht, zweitens wurde die damit verbundene Intention, das Konzept als 'Kampfbegriff' gegen die Wirtschaftswissenschaften zu entwickeln, als Selbstbeschränkung kritisch eingeschätzt. Jenseits dieser programmatischen Überlegungen gibt es jedoch Studien, die sich mit den betrieblichen Machtverhältnissen auseinandersetzen. Diese werden im Folgenden ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt.

1.2.2 Macht und Geschlecht in ethnographischen Studien

Seit Anfang der 1990er Jahre erschienen im deutschsprachigen Raum sechs Betriebsmonographien (Götz 1997, Hergesell 1994, Müller 2002, Novak 1994, Szabo 1998, Wittel 1997) und drei Sammelbände präsentieren darüber hinaus Aufsätze der kulturwissenschaftlichen Arbeits- und Organisationsforschung (Götz/Wittel 2000, Hess/Moser 2003, Hirschfelder/Huber 2004). Unter diesen Veröffentlichungen sind drei Studien, die organisationale Leitbilder – im weitesten Sinne – unter dem Fokus der betrieblichen Machtverhältnisse zum Forschungsgegenstand haben. Das ist erstens Andreas Wittels (1997) Dissertation, in der der „Belegschaftskultur“-Ansatz¹⁸ ausgearbeitet wird, ein Ansatz, der sich der Suche nach innerbetrieblichen Gegenkulturen, nach Eigensinn sowie nach solidarischem und widerständigem Handeln abhängig Beschäftigter verpflichtet fühlt (vgl. Bachmann 2000, 47). Das ist zweitens Birgit Müllers (2002) Habilitation über den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft in ostdeutschen Betrieben. Und das ist drittens die Dissertation von Irene Götz (1997), die sich mit der Unternehmenskultur einer Großbäckerei beschäftigt.

¹⁸ Dieses Konzept wurde von einer Projektgruppe am Tübinger Institut für Empirische Kulturwissenschaft konzipiert und von Wittel (1997) in seiner Dissertation weiterentwickelt.

Im Folgenden werden die Studien von Wittel und Götz, nicht aber die von Müller vorgestellt und diskutiert, weil nur erstere der Unternehmenskulturforschung im engeren Sinne zuzuordnen sind.¹⁹

Wittel (1997) schlägt vor, zwischen Belegschaftskultur und Firmenideologie zu unterscheiden. Er will das Verhältnis „zwischen den Bemühungen der Deutungselite zur Definition betrieblicher Realität und der belegschaftlichen Rezeption dieser Ideologie und ihrem Umgang damit“ (ebd., 12) untersuchen. Im ersten Schritt geht es Wittel um die Beschreibung des „firmenideologische[n] System[s]“ (ebd., 313), seines Konstituierungsprozesses, seiner hegemonialen Funktionen sowie der zentralen inhaltlichen und formalen Merkmale des Systems. Im zweiten Schritt soll die „Realität hinter der Rhetorik“ (ebd., 313), sollen die Reproduktion und Konsumtion der Firmenideologie sowie die Distanzierung von ihr durch die Beschäftigten analysiert werden.

Bereits hier zeigt sich die Grundproblematik dieser Studie: Das Ziel, die Firmenideologie zu beschreiben, kann nur unzureichend erreicht werden, wenn die Konstituierung einer hegemonialen Deutungsmacht ausschließlich als Rhetorik konzipiert wird. Die Firmenideologie als rhetorisch, also als Willensbekundung und damit als *eine* Möglichkeit unter *anderen* aufzufassen, greift zu kurz. Denn die hegemoniale Machtausübung bezieht sich auch auf betriebliche Praktiken und schöpft gerade daraus ihre Stärke und Wirkungsmächtigkeit – eine Aussage, zu der Wittel am Ende seiner Arbeit selbst kommt²⁰.

Diese Schwäche mag daraus resultieren, dass Wittel der theoretischen Entfaltung des Machtbegriffs wenig Raum gibt. So fehlt z.B. eine Theoretisierung von Ideologie in der Arbeit, obwohl dieser Begriff im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht. An Stelle einer Begriffsbestimmung werden implizite klassentheoretische Prämissen vertreten. Das zeigt sich besonders prägnant an der weiterführenden Frage, die Wittel am Ende seiner Arbeit stellt. Nachdem er konstatiert hat, „[i]nsgesamt reproduzieren die Beschäftigten die Firmenideologie“ (ebd., 318), stellt er fest, offen bleibe die Frage nach den Gründen und Motivationen der Beschäftigten dafür, die Firmenideologie zu reproduzieren – und nicht zu kritisieren oder subversiv zu unterwandern, so, wie es der Belegschaftskultur-Ansatz nahe legt: „Warum reproduzieren sie ein Bedeutungssystem, das ihnen zwar, wie bereits konstatiert, bis zu einem gewissen Grad einen Spielraum bietet, um ihre eigenen Interessen nutzbar zu machen, das jedoch vor allem ein hegemoniales Bedeutungssystem darstellt?“ (ebd., 318)

Zur Beantwortung dieser Frage wäre eine Folgeuntersuchung notwendig, so Wittel. Es ist aufschlussreich, die Prämissen und Implikationen zu analysieren, die die Frage danach, warum die Beschäftigten ein hegemoniales Bedeutungssystem reproduzierten, beinhalten.

Wittel geht erstens unausgesprochen davon aus, dass die Beschäftigten Interessen haben, die sich von denen des Unternehmens unterscheiden lassen, sonst wären die ja nicht

¹⁹ Die Studie der Kulturanthropologin Birgit Müller (2002) steht im Kontext der Transformationsforschung. Ihrer Ethnographie über „Mechanismen ideologischer Kontrolle in Plan- und Marktwirtschaft“ (ebd., 233) liegt das Machtkonzept von Michel Foucault zugrunde. Den ökonomischen Transformationsprozess von der Plan- zur Marktwirtschaft beschreibt Müller als einen Vorgang, in dem sich eine von außen auf die Beschäftigten wirkende autoritäre Macht sukzessive in eine Form der verinnerlichten Selbstdisziplinierung verwandelt habe. Sie folgt, auf Foucault verweisend, der These, die Transformation stehe exemplarisch für einen „langen, in modernen industriellen Gesellschaften immer subtileren Mechanismus von Überwachen und Strafen, der bei den Überwachten ein oft unbestimmtes Gefühl der Angst erzeugt“ (ebd., 236).

²⁰ Die Firmenideologie sei eingebunden „in ein Gewebe von betrieblichen Strukturen und Praktiken, die die firmenideologische Rhetorik begleiten und unterstützen. [...] Bei diesen Routinen und Ritualen wird die Firmenideologie von der bloßen Rhetorik in Praxis transformiert.“ (Wittel 1997, 316) Wittel benennt mit *'management by objectives'* und *'open-door-policy'* zwei Beispiele solcher Praktiken.

als ihre eigenen anzusehen. Wann Divergenzen tatsächlich bestehen und in welchen Fällen eine Interessenübereinstimmung festzustellen ist, nimmt Wittel jedoch nicht in den Blick. Wittels Frage ist zweitens ein 'Oben-Unten'-Modell einer Arbeitsorganisation eingeschrieben, dass beispielsweise das im Management beschäftigte Personal situativ auch zur Belegschaft gerechnet werden könnte, zieht dieses Modell nicht in Erwägung. Drittens sind für Wittel die Beschäftigten und ein hegemoniales Bedeutungssystem offenbar nicht Aspekte innerhalb ein und desselben Systems, sondern die Beschäftigten denkt er als außerhalb dieses Systems stehend, sonst würde er nicht fragen, warum die Beschäftigten ein Bedeutungssystem reproduzieren, *obwohl* dieses doch hegemonial angelegt ist. In seiner Frage zeigt sich Wittel viertens indirekt darüber enttäuscht, dass die bei den Beschäftigten erwarteten Emanzipationspotentiale nicht vorgefunden werden konnten. Zum Ausdruck kommt hier eine implizite Vorannahme des Kulturwissenschaftlers, nämlich die Zuweisung einer emanzipatorischen Rolle von Lohnabhängigen im kapitalistischen Wirtschaftssystem.

In Götz' (1997) Betriebsmonographie finden sich keine vergleichbaren (impliziten) Vorannahmen über die betrieblichen Machtverhältnisse. Und im Unterschied zu Wittel wertet Götz die empirischen Daten unter einer Geschlechterperspektive aus.²¹ Geschlecht berücksichtigt sie unter dem Aspekt der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Sie beschreibt die Erwerbsarbeit von Männern und von Frauen im untersuchten Feld als strikt voneinander getrennte Sphären. Während die Männer als Brot ausfahrende Mitarbeiter beschäftigt würden, seien die Frauen zumeist als Verkäuferinnen in den verschiedenen Filialen der Firma tätig. Mit Blick auf die männlichen Beschäftigten konzentriert sich Götz darauf, die Interaktionen zwischen den Fahrern und ihr – sie konnte eine Zeit lang deren Touren begleiten – auszuwerten. Dabei arbeitet sie heraus, wie sich die geschlechtshomogene Gruppe der Fahrer mittels Spötteleien, Witzen und anderen Erzählungen konstituiert und sich gegenüber Frauen nicht nur abgrenzt, sondern diese zugleich hierarchisch unterordnet.

Mit Blick auf die im Unternehmen beschäftigten Frauen geht Götz der Ausgangsfrage nach, warum der Brotverkauf fast ausschließlich Frauen vorbehalten ist. Als Gründe dafür nimmt sie einerseits strukturelle Rahmenbedingungen an, nämlich Teilzeitarbeit sowie Entlohnungspolitik, andererseits aber auch das „Berufsprofil“ (ebd., 92), das Teil der Unternehmenskultur und zugleich „mit außerbetrieblichen Kontexten verschränkt“ (ebd., 236) sei, z.B. der Marktsituation sowie der gesellschaftlichen Bewertung von Arbeitstätigkeiten. Ein wichtiges Ergebnis ist die Beschreibung der mit diesen Deutungsmustern einhergehenden Benachteiligungen, so werde es als selbstverständlich angesehen, dass die Verkäuferinnen Hausfrauen-Wissen hätten und dieses dem Unternehmen zur Verfügung stellten. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten würden keine Wertschätzung als Expertinnenwissen erfahren und nicht entsprechend entlohnt, konstatiert Götz.

Von der Geschlechterperspektive ausgehend, wird in dieser Studie innerbetriebliche Macht im Hinblick auf die Erzeugung sozialer Ungleichheit behandelt, ohne das aus-

²¹ Das ist die bislang einzige Betriebsmonographie im deutschsprachigen Raum, die eine Geschlechterperspektive einbezieht. Es ist kein Zufall, sondern Ausdruck des Forschungsstandes, dass die fünf Tagungsbände der Kommission „Arbeiterkultur“ (Fielhauer/Bockhorn 1982, Lehmann 1984, Assion 1986, Kaschuba/Korff/Warneken 1991, Kuntz 1993) lediglich vier Aufsätze beinhalten, die aus einer Geschlechterperspektive heraus geschrieben sind (Viethen 1982, Erne 1986, Lipp/Kienitz/Binder 1986, Haug 1991), drei davon mit einem historischem Untersuchungsgegenstand (Viethen 1982, Erne 1986, Lipp/Kienitz/Binder 1986). Das gleiche Bild ergibt sich bei der Durchsicht der beiden bislang erschienenen Tagungsbände der Kommission „Arbeitskulturen“ (Götz/Wittel 2000, Hirschfelder/Huber 2004). Lediglich drei – zeitdiagnostisch ausgerichtete – Aufsätze bearbeiten die aufgeworfenen Fragen unter Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht (Löffler 2000, Krug 2000, Remmele/Stingl 2004).

drücklich zum Erkenntnisziel zu erklären und ohne Macht als Aspekt von Unternehmenskultur zu definieren.

2 *Jenseits der Organisationsforschung*

Im ersten Kapitel zum Forschungskontext wurde als Untersuchungsfokus der *common sense* – kollektiv geteilte Annahmen, die in Arbeitsorganisationen so selbstverständlich und unhinterfragt gelten, dass sie nie ausdrücklich benannt werden – herausgearbeitet. Zudem wurde aufgezeigt, dass Andresen/Dölling/Kimmerle (2003), Riegraf (1996) sowie Wilz (2002) in ihren Studien übereinstimmend zu dem Ergebnis kommen, dass impliziten Leitbildern ein hoher Erkenntniswert für die Analyse der Reproduktion organisationaler Geschlechterordnungen beizumessen ist. Diesen Autorinnen folgend, wurden Objektivierungspraktiken als das Thema der vorliegenden Arbeit bestimmt.

Im zweiten Kapitel zum Forschungskontext wurde überprüft, ob das Konzept der Unternehmenskultur die geeignete begriffliche Grundlage liefern kann. Weil diese Frage verneint wurde, wird im Folgenden der Horizont geöffnet und jenseits der Organisationsforschung nach Konzepten gesucht, die den Kriterien entsprechen, die in der Auseinandersetzung mit vorliegenden Forschungsarbeiten entwickelt wurden. Dies ist erstens der Fokus auf Prozesse der kollektiven Sinnggebung sowie zweitens ein Machtbegriff, der nicht auf einem statischen und polarisierenden Modell von 'Oben' und 'Unten' basiert, sondern Macht als komplexes Phänomen begreift und der außerdem die Geschlechterverhältnisse erfasst.

Zunächst wird der von Alfred Schütz sowie von Peter L. Berger und Thomas Luckmann für die Wissenssoziologie geprägte Begriff der Objektivationen besprochen, sodann die von Mary Douglas entwickelte Institutionenanalyse vorgestellt. Da zwar beide Konzepte der vorliegenden Studie wichtige Impulse geben können, aber keines der beiden den formulierten Kriterien in vollem Umfang entspricht, wird anschließend mit Pierre Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt bzw. der männlichen Herrschaft ein passendes begriffliches Instrumentarium präsentiert. Dieses wird im Schlusskapitel mit Mary Douglas' Konzept verknüpft und auf diese Weise für die Organisationsforschung erschlossen.

Um zu präzisieren, was es heißt, Sinnkonstitutionsprozesse zu untersuchen, ist zunächst auf die grundlegenden Erläuterungen von Alfred Schütz (1971) sowie von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (1969) Bezug zu nehmen. Diesen Autoren gelten Objektivationen als Konstruktionen und "interpretierte Tatsachen" (Schütz 1971, 5). Objektivationen i.S. eines *common sense* liegen unhinterfragt und selbstverständlich der alltäglichen individuellen Wahrnehmung ebenso wie der intersubjektiven Verständigung zugrunde, sind also untrennbar mit der sozialen Welt verbunden, so die Autoren. Und weiter: Objektivationen ermöglichen Handeln, indem sie Orientierung bieten und vereinfachen, sie lenken den Blick auf bestimmte Aspekte und lassen andere Belange in den Hintergrund treten, sie setzen Relevanzen. Die „Konstanzidealisierung“, also die Annahme des 'und so weiter' sowie des 'immer wieder' (ebd., 257 f.), gilt als Basis des Alltagshandelns. Die verschiedenen Resultate menschlichen Tätigseins haben folglich als *Repräsentationen* einer sozialen Realität zu gelten und nicht als soziale Wirklichkeit *an und für sich*.

2.1 Kognitive Infrastruktur (Mary Douglas)

Diesem Ansatz folgt auch die Anthropologin Mary Douglas (1991), die aber spezifischere Aussagen als Schütz, Berger und Luckmann trifft, weil sie sich mit der Frage beschäftigt, wie der stabile Zusammenhalt von Institutionen²² zu erklären ist. Soziale Kohäsion stuft sie als unwahrscheinliche Leistung ein; nicht das Scheitern von Institutionen, sondern deren Etablierung und Festigung hält sie für erklärungsbedürftig.

Douglas begründet den Zusammenhalt von Institutionen mit einer erfolgreich hergestellten Legitimation. Von entscheidender Bedeutung für die vorliegende Studie ist die Voraussetzung, die Douglas benennt, sie geht nämlich davon aus, dass jene Institutionen legitim würden, die sich erfolgreich auf *Rationalität und Natürlichkeit* berufen könnten: „Um Legitimität zu erwerben, bedarf jede Institution einer Formel, die deren Richtigkeit in Vernunft und Natur gründet.“ (ebd., 80) Eine im Entstehen begriffene Institution brauche ein stabilisierendes Prinzip, das ihre vorzeitige Auflösung verhindere. Dieses Prinzip sei die Naturalisierung sozialer Klassifikationen, die aufgrund dieses Vorgangs nicht mehr als sozialen Ursprungs wahrgenommen würden:

„Es bedarf einer Analogie, dank der die formale Struktur eines wichtigen Komplexes sozialer Beziehungen in der natürlichen Welt, in der übernatürlichen Welt, im Himmel oder sonstwo wiederzufinden ist, wobei es allein darauf ankommt, daß dieses 'sonstwo' nicht als gesellschaftlich erzeugtes Konstrukt erkennbar ist.“ (ebd., 84)

Im Unterschied zu Schütz, Berger und Luckmann betont also Douglas nicht nur die Unvermeidbarkeit von Objektivationen in der menschlichen Wahrnehmung, sondern sie verweist auch auf Macht und Kontrolle, indem sie betont, dass Institutionen nur dann Bestand haben, wenn sie den Status des Natürlichen, Vernünftigen, Selbstverständlichen und Alternativen für sich in Anspruch nehmen können. Zudem wendet sie sich gegen die Vorstellung, Institutionen erledigten die „alltäglichen und niederen Routineaufgaben des Denkens“ (ebd., 179). Vielmehr treffe das Gegenteil zu: Der Einzelne überlasse wichtige Entscheidungen den Institutionen, „während er sich selbst mit Kleinigkeiten und taktischen Fragen abgibt“ (ebd., 179) – ein Vorgang, den sie als „Kolonisierung des Denkens“ (ebd., 158) bezeichnet.

In Douglas' Institutionenanalyse spielen Erinnern und Vergessen eine zentrale Rolle, denn: „Institutionen erzeugen dunkle Stellen, an denen nichts zu erkennen ist und keine Fragen gestellt werden. Andere Bereiche dagegen zeigen sie in feinsten Details, die genauestens untersucht und geordnet werden.“ (ebd., 114) Erinnerungen stärkten die soziale Ordnung, weil sie deren Grundprinzipien aufriefen: „Der Denkstil sorgt für die Erhaltung der Denkwelt, indem er deren Gedächtnis steuert.“ (ebd., 121) Gefühle, Erkenntnisse und Sozialstruktur gelten als dem gleichen System zugehörig, das die Autorin als „kognitive Infrastruktur“ (ebd., 126) bezeichnet. Damit ein kognitives System nicht außer Kraft gesetzt werde, müssten Dinge vergessen werden können.

Daraus leitet die Autorin die folgende anthropologische Methode ab: „Eine Hälfte unserer Arbeit besteht in dem Aufweis dieses kognitiven Prozesses bei der Begründung einer sozialen Ordnung, die andere Hälfte in dem Aufweis, daß der elementarste Erkenntnisprozeß des Individuums von gesellschaftlichen Institutionen abhängt.“ (ebd., 80)

Um dem zentralen Stellenwert von Vergessen Rechnung zu tragen, sollte gefragt werden: „Was hindert [die Menschen] am Denken? Welches sind die unmöglichen Gedanken?“

²² Douglas' Institutionenbegriff ist weit gefasst: Er meint ebenso alle Formen sozialer Gruppierungen wie die gesellschaftlich geltenden Normen und Regeln.

(ebd., 124) Als Möglichkeit, Zugriff zu nehmen auf Vergessenes bzw. Udenkbares, schlägt Douglas vor: „Institutionelle Einflüsse treten zutage, wenn wir die Aufmerksamkeit auf Udenkbares und nicht im Gedächtnis zu Behaltendes lenken, auf Ereignisse, die wir im selben Augenblick zu erkennen vermögen, in dem wir sie aus dem Gedächtnis schwinden sehen.“ (ebd., 125) Dies gleicht einem Schwimmen gegen den Strom, denn: „Die institutionalisierte Gemeinschaft bremst die persönliche Neugier, organisiert ein kollektives Gedächtnis und setzt heroisch Gewißheit, wo Ungewißheit herrscht.“ (ebd., 167)

Die Anschlussfähigkeit von Douglas an die genderkompetente soziologische und ethnographische Organisationsforschung sehe ich darin, dass die Bezugnahme auf die Institutionenanalyse den Blick für Selbstverständlichkeiten bzw. Funktionsweisen der eigenen Gesellschaft und somit für die Relativität sozialer Konstruktionen schärft. Für besonders relevant halte ich ihren Hinweis, dass Institutionen im Vernunftmäßigen bzw. Natürlichen abgesichert werden.

Ogleich Douglas Macht in ihr Konzept einbezieht, geht sie nicht näher auf die Frage ein, in welcher Weise Objektivationen und Macht zusammenzudenken sind. Deshalb wurde zwar mit Douglas die zentrale Bedeutung von Rationalität und Natürlichkeit sowie institutionellem Vergessen herausgearbeitet. Dem oben formulierten Anliegen, den Machtbegriff zu präzisieren, konnte allerdings bislang nicht umfassend Rechnung getragen werden. Der Zusammenhang von Objektivationen und Macht soll daher im Folgenden mit Pierre Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt bzw. der männlichen Herrschaft gefasst werden.

2.2 *Symbolische Gewalt/Männliche Herrschaft (Pierre Bourdieu)*

Bourdieu (1997a) versteht – wie Douglas auch – den Prozess, durch den Denk- und Sichtweisen, Wahrnehmungsschemata und Beurteilungsprinzipien selbstverständlich werden, nicht als neutralen Vorgang, sondern als eine spezifische Form der Machtausübung. Wenn eine soziale Tatsache als natürlich und selbstverständlich erscheine, dieses Phänomen nennt er *doxa* (ebd., 160), dann wirke symbolische Gewalt. Das heißt beispielsweise: Immer dann, wenn die zweigeschlechtliche Ordnung reproduziert wird, indem ein Mensch als entweder weiblich oder männlich erkannt und adressiert werden muss, wirkt Macht in Form symbolischer Gewalt.

Als symbolische Gewalt bzw. Herrschaft – zwischen beiden Begriffen differenziert Bourdieu nicht – bezeichnet er Herrschaftsmodi, die über Kultur bzw. genauer über die Selbstverständlichkeiten unseres Denkens, also über Objektivationen vermittelt sind. Somit sieht er die Kultur als untrennbar mit der Ausübung von Macht verbunden – eine Prämisse, der hier gefolgt wird. Allerdings wird in der vorliegenden Studie symbolische Gewalt nicht in „jene[n] Institutionen, die Kultur produzieren bzw. als deren gesellschaftliche Wächter und Interpreten fungieren“ (Krais 2004, 186), gesucht, also nicht im Bildungssystem, in den christlichen Kirchen oder den Parlamenten, der Rechtsprechung, den Medien, dem Literatur- und Kunstbetrieb, der Wissenschaft, dem Theater oder Film, den Think Tanks von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, sondern im Feld der Ökonomie, in einer Arbeitsorganisation.

Die symbolische Gewalt konzipiert Bourdieu in Abgrenzung von der physischen Gewalt, die sich klar manifestiert und gegen Subjekte richtet. Sie wirke subtil bzw. „sanft“²³ und sei nicht weniger mächtig als die physische Gewalt. Sie sei eine verdeckte Form der Herr-

²³ Im Unterschied zu Michel Foucault (1983), der die Macht als „produktiv“ beschreibt, fehlt bei Bourdieu eine entsprechende Charakterisierung. Aus diesem Grund greife ich den Titel auf, mit dem ein Gespräch, das Irene Dölling und Margareta Seinrücke mit dem französischen Soziologen führten, überschrieben ist: „Eine sanfte Gewalt“ (Bourdieu 1997b).

schaft, die es nur in *face-to-face*-Interaktionen gebe und die – im Gegensatz zur physischen Gewalt – weder als Nötigung noch als Einschüchterung wahrgenommen werde. Symbolische Gewalt setzt, so Bourdieu weiter, die Verinnerlichung gesellschaftlicher Gebote voraus und kann sich auf diese Weise nicht nur auf ein *Mitwirken*, sondern auch auf ein gewisses *Einverständnis* der Beherrschten stützen.

Bourdieu (1987a) führt den „Habitus“ als die 'Schaltstelle' ein, über die die Subjekte in die Reproduktion der symbolischen Gewalt eingebunden sind. Dem liegt zugrunde, die sozialen Akteure weder als von objektiven Strukturen gelenkt noch als in ihrem Handeln völlig frei zu konzipieren. Mit Habitus fasst Bourdieu die Wahrnehmungsschemata, Sicht- und Denkweisen sowie Bewertungsprinzipien, die das Handeln von Menschen oder genauer den spezifischen Lebensstil von Individuen bzw. sozialen Gruppen strukturieren. Er geht davon aus, dass diese in den Körpern der Subjekte als Instanz verankert, also nicht nach Belieben auswählbar, modifizierbar oder austauschbar, sondern in einem Prozess der Sozialisation angeeignet sind. Da sich der Habitus in die Körper einschreibe, werde den Subjekten die soziale Praxis zur Selbstverständlichkeit, also zum Natürlichen. Sie haben eher kein Bewusstsein für ihr Gewordensein; ihre Gesten, ihre Körperhaltung und ihr Körpergebrauch erscheinen ihnen als ihre Natur, so Bourdieu.

Festzuhalten ist: Objektivationen sind, dem Konzept der symbolischen Gewalt folgend, als Garanten der sanften Gewalt zu beschreiben, die die bestehenden Machtverhältnisse stabilisieren. Sie erfüllen folglich immer die Funktion, Macht abzusichern. In der vorliegenden Studie wird deshalb davon ausgegangen, organisationale Machtprozesse rekonstruieren zu können, indem empirisch vorfindbare Ausprägungen von Objektivationen beschrieben und analysiert werden. Doch damit ist das Machtkonzept noch nicht ausreichend präzisiert.

Als spezifische Form der symbolischen Gewalt und zugleich als deren vollendete Ausprägung versteht Bourdieu (1997a) die männliche Herrschaft: „[D]ie männliche Herrschaft ist das Paradigma (und oft das Modell und der Gegenstand) aller Herrschaft.“ (ebd., 216). Das Geschlechter- fasst er als Herrschaftsverhältnis auf.

Das oben bereits erwähnte Einverständnis der Beherrschten mit der symbolischen Gewalt manifestiere sich in unterschiedlichen „affektiven Dispositionen“ (ebd., 200) von Männern und Frauen: Während Männer miteinander in „Kämpfe um die Akkumulation des symbolischen Kapitals“ (ebd., 189) eintreten und diese Kämpfe anerkennen würden, verhielten sich Frauen gegenüber Wettbewerb und Konkurrenz distanziert. Diese Nähe bzw. Distanz zu den „ernsten Spielen“ (ebd., 203) erklärt Bourdieu mit den Effekten der symbolischen Herrschaft oder spezifischer der „gesellschaftliche[n] Konstruktion der Verwandtschafts- und Heiratsbeziehungen“ (ebd., 205), also mit einer heteronormativ strukturierten Geschlechterordnung.

Für Frauen bedeute diese Distanz den Ausschluss aus den Kämpfen der Männer, sie hätten daran nur vermittelt über einen Mann teil, mit dem sie emotional verbunden seien. Dieses als „Prinzip der Stellvertretung“ (ebd., 200) bezeichnete Interaktionsmuster führe nicht nur zu einer außenstehenden und zuschauenden, sondern zugleich auch zu einer untergeordneten Position von Frauen. Diese „Unterwerfung“ (ebd., 203) bzw. „Komplizenschaft“ (Bourdieu 1997b, 228) sei eine Form der Anerkennung der männlichen Herrschaft, ohne die sich diese nicht vollenden könne.

Frauen komme der Objektstatus zu, im privaten wie im öffentlichen Raum erledigten sie zum Nutzen ihrer Ehemänner repräsentative sowie soziale Aufgaben ebenso wie alle Arbeiten, die mit Ästhetik verbunden seien. Männer hingegen nähmen – und hierin bestehe die „fundamentale Asymmetrie, die zwischen Mann und Frau auf dem Gebiet des symbo-

lischen Tauschs hergestellt wird“ (Bourdieu 1997a, 205) – einen Subjektstatus ein. Frauen und Männer also besetzten unterschiedliche gesellschaftliche Sphären, die deutlich voneinander getrennt seien. Männer, so Bourdieu, erwerben die notwendige Disposition, um in den Wettbewerb mit anderen Männern zu treten, im frauenfreien Raum: „Konstruiert und vollendet wird der männliche Habitus nur in Verbindung mit dem den Männern vorbehaltenen Raum, in dem sich, *unter Männern*, die ernstesten Spiele des Wettbewerbs abspielen.“ (ebd., 203; Hervorhebg. i. O.)

Dass der Ehre ein sehr hoher Stellenwert zugemessen wird²⁴, verstärkt noch die Bezugnahme von Männern aufeinander und den Ausschluss von Frauen. Denn das „fundamentale Gesetz aller ernstesten Spiele“ (ebd., 204), der „Ehrentausch“ (ebd., 204), besage: „[W]irklich Ehre machen kann nur die Anerkennung, die von einem Mann (im Gegensatz zu einer Frau) gezollt wird, und zwar von einem Ehrenmann, d.h. von einem Mann, der als Rivale im Kampf um die Ehre akzeptiert werden kann.“ (ebd., 204) Das männliche Begehren richte sich jedoch nicht nur darauf, durch die Anerkennung, die einem entgegengebracht wird, die eigene Ehre zu mehren, sondern auch darauf „zu triumphieren“ (ebd., 216) sowie andere Männer zu dominieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Bourdieu unterscheidet grundsätzlich zwischen *sex* und *gender*, denn stets betont er die gesellschaftlichen Dispositionen, die den Habitus von Frauen und Männern prägten und damit erst die Geschlechterdifferenzen konstituierten. In „Die männliche Herrschaft“ rekonstruiert er die im Geschlechterverhältnis angelegten Polarisierungen zwischen Frauen und Männern und geht der Frage nach, wie die Hierarchien zwischen den Geschlechtern ständig aufs Neue reproduziert werden. Er behauptet somit nicht die Unhintergebarkeit angeblich natürlicher bzw. universeller Gegebenheiten. Im Gegenteil: Sein gesamtes Werk kann als Widerspruch gegen essentialisierende Vorstellungen gelesen werden.

Bourdieu's Erkenntnisinteresse erinnert an das Joan Ackers, dem Konzept der symbolischen Gewalt bzw. der männlichen Herrschaft soll hier aber der Vorzug gegenüber dem Entwurf der *gendered organization* aus den folgenden drei Gründen gegeben werden. *Erstens*: Im Unterschied zu Acker, die die Relevanz des *common sense* als einen Aspekt des *gendering* von Organisationen unter vier anderen²⁵ zwar berücksichtigt, aber nicht unter der expliziten Fragestellung von Machtausübung, sondern des *doing gender* erfasst, finden sich in Bourdieus Entwurf der symbolischen Herrschaft insbesondere mit *doxa* und Habitus Konzepte, die Macht fokussieren. Es sind die sozialen und kulturellen Praktiken, die sich in den Körpern der Organisationsangehörigen manifestieren und die die bestehenden Macht- und Geschlechterverhältnisse reproduzieren, so die zentrale These, die in die vorliegende Studie übernommen wird. *Zweitens*: Bourdieus Herleitung des sozialen Konstrukts der männlichen Herrschaft aus den sozialen Spielen der Konkurrenz ist dem untersuchten Feld angemessen, das wesentlich durch Wettbewerb geprägt ist (vgl. Kapitel III.4.2). *Drittens*: Während Acker (2006) Geschlecht lediglich als „sozial konstruierte Differenzen zwischen Männern und Frauen“ (ebd., 444; Übersetzung U.R.) definiert und davon ausgeht, dass Heterosexualität nicht in gleicher Weise wie Geschlecht in die organisa-

²⁴ Der „Sinn für die Ehre [...] ist die unumstrittene Basis aller Pflichten gegen sich selbst [...], um in den eigenen Augen einer (herkömmlichen) Vorstellung des Mannes würdig zu bleiben.“ (Bourdieu 1997a, 189)

²⁵ Unter Bezugnahme auf Joan Scott benennt Acker (1998, 306) fünf Ebenen, auf denen das *gendering* vollzogen werde. Erstens die Konstruktion von Teilungslinien entlang der Geschlechtergrenze, zweitens die Konstruktion von Symbolen und Bildern, drittens die Interaktionen zwischen Männern, zwischen Frauen sowie zwischen Frauen und Männern, in denen Unterordnung bzw. Dominanz erzeugt werden, viertens die Komponenten der individuellen Identität sowie fünftens die sozialen Strukturen.

tionalen Prozesse „eingebettet“ (ebd., 445; Übersetzung U.R.) ist, findet sich bei Bourdieu (1997a) mit dem folgenden Zitat zumindest eine Andeutung der heteronormativen Struktur von Gesellschaften:

„Da die auf Geschlechtsdifferenzierung gerichtete Sozialisation die Männer dazu bestimmt, die Machtspiele zu lieben, und die Frauen dazu, die Männer, die sie spielen, zu lieben, ist das männliche Charisma zu einem Teil der Charme der Macht, der verführerische Reiz, den der Besitz der Macht von selbst auf Körper ausübt, deren Sexualität politisch sozialisiert worden ist.“ (ebd., 201)

Der mit Acker (1998), Andresen/Dölling/Kimmerle (2003) sowie Wilz (2002) oben ausgearbeitete Grundgedanke, dass es u.a. die kollektiv geteilten, selbstverständlich und unhinterfragt geltenden Annahmen sind, die in Arbeitsorganisationen die organisationale Geschlechtersegregation reproduzieren, wird aus den genannten Gründen mit dem Konzept der symbolischen Gewalt bzw. der männlichen Herrschaft für die vorliegende empirische Studie produktiv gemacht.

Dem möglichen Einwand, Bourdieu habe sein Konzept der männlichen Herrschaft für eine vormoderne Gesellschaftsform entwickelt, weshalb dessen Übertragung auf die westliche Gesellschaft begründet werden müsse, kann hier zum einen forschungspraktisch begegnet werden. Erst *nach* der Organisationsethnographie und einer ersten Datenauswertung stellte ich den Bezug zum Konzept der männlichen Herrschaft her und vermutete, dass dieses den Gegebenheiten des untersuchten Feldes Rechnung trägt. Somit erwies sich die Tragfähigkeit bei der konkreten Anwendung des Konzepts. Der abduktiven Arbeitsweise folgend (vgl. Kapitel II.3.2), gilt es, Bourdieus Konzept der männlichen Herrschaft als heuristisches Werkzeug zu benutzen, mit dem der analytische Blick auf das untersuchte Feld geschärft werden kann. Da diese Vorgehensweise zu einem Erkenntnisgewinn führte, ist das Legitimation genug, ein für eine nicht-westliche Gesellschaftsform entworfenes Konzept zu adaptieren.²⁶ Zudem – und das ist das grundsätzlichere Argument – sei auf Clifford Geertz (1983c) verwiesen, der mit Blick auf den *common sense* die von der Ethnologie mit konstruierten Trennlinien zwischen vormodernen und modernen Gesellschaften nivelliert, indem er ausarbeitet, dass „das Bestreben, die Welt eindeutig zu machen“ (ebd., 267) allen Kulturen eigen ist. Dies gelte ganz besonders für die kulturübergreifende Annahme von der Zweigeschlechtlichkeit: „Wenn es einen Sachverhalt gibt, von dem jeder annimmt, daß er Teil der Weltordnung sei, so ist es der, daß die Menschen restlos in zwei biologischen Geschlechtern aufgehen.“ (ebd., 271) Die Prämisse, die der oben genannten Frage nach der Übertragbarkeit des Konzept zugrunde liegt, nämlich, dass sich westliche von vormodernen Gesellschaften voneinander unterscheiden ließen, wird damit nicht nur inhaltlich fragwürdig, sondern auch im Kontext einer Machtanalyse problematisch, denn dieser Annahme ist ein kulturell-hegemonialer Anspruch eingeschrieben. Genau dieses Ziel, sichtbar zu machen, „wie sehr der westlich-europäische Blick das Erscheinungsbild anderer Kulturen eingefärbt und verzerrt hat“ (Kaschuba 1995a, 19), ist eines der wichtigsten Anliegen Geertz' (ebd., 19).

3 Erkenntnisinteresse, Prämissen und Forschungsfragen

Zu Beginn des Kapitels wurde ausgeführt, dass genderkompetente Organisationsstudien das Interesse eint, fördernde und hemmende Faktoren auf dem Weg zur Realisierung der Gleichstellung der Geschlechter zu identifizieren. Dieses Erkenntnisinteresse gilt grundsätzlich auch für die vorliegende Studie, die sich in jenem Forschungskontext verortet.

²⁶ Für das auswärtige Amt der Bundesrepublik Deutschland zeigt Aline Oloff (2007), dass das empirische Feld – sie fokussiert auf den Umgang mit gleichstellungspolitischen Vorgaben in der Institution – mit den Bourdieu'schen Erkenntniswerkzeugen auf ertragreiche Art und Weise bearbeitet werden kann.

Diese Bestimmung ist bisher noch sehr allgemein, im Folgenden wird das Erkenntnisinteresse daher auf einen spezifischen Aspekt zugespitzt. Wie schon ausgeführt, wurde vielfach beschrieben, dass heutzutage in Arbeitsorganisationen ein Bewusstsein für die Verkoppelung von sozialer Ungleichheit und Geschlecht eher die Ausnahme und nicht die Regel ist. Dieser Zustand wird einerseits auf einer normativen Ebene kritisiert, andererseits wird auf einer analytischen Ebene nach Erklärungen dafür gesucht, warum die Argumentation, dass Frauen gegenüber Männern benachteiligt werden, nach wie vor „gegen ungreifbare Hindernisse [läuft]“ (Nollmann 2002, 180). Oder aber es ist von Interesse, warum zwar nicht die Gleichheitsnorm an sich, wohl aber die Fokussierung auf Geschlecht in Zweifel gezogen wird, wie Sünne Andresen (2006) ausführt: „Auf der Ebene der alltäglichen Erfahrung wird das Herausgreifen nur eines Ungleichheitsfaktors als partikularistisch und ungerecht wahrgenommen.“ (ebd., 308; Hervorhebg. i. O.) Der Schwerpunkt liegt hier eher auf Aspekten der Persistenz und weniger der Transformation – ein Blickwinkel, der auch in der vorliegenden Studie eingenommen wird.²⁷

Die dargestellten Beobachtungen werden in der Literatur in der Regel mit dem Gleichheitspostulat erklärt. Dieses erwecke den Anschein, die Emanzipation der Frauen sei bereits abgeschlossen. Zudem lasse es gleichstellungspolitische Anstrengungen ins Leere laufen, indem es diese als illegitim darstelle. In der vorliegenden Studie wird der Versuch unternommen zu bestimmen, worin mit Blick auf das Gleichheitspostulat das Ungreifbare, von dem Nollmann spricht, besteht und wie es zustande kommt. Das bedeutet, eine neue Lesart des Gleichheitspostulats vorzuschlagen.

Dieses Ziel soll realisiert werden, indem mit der Methode der Organisationsethnographie ein interpretativ-verstehender Zugang zu sich im Verborgenen vollziehenden Sinnkonstitutionsprozessen in der untersuchten Arbeitsorganisation erarbeitet wird. Die Engführung des Untersuchungsgegenstandes wurde auf der Grundlage der Diskussion des Forschungsstandes begründet; in der Arbeit sollen soziale Prozesse im Mittelpunkt stehen, in denen ein bestimmtes Rationalitätskonzept als selbstverständlich geltend hergestellt wird, das erfolgreich Deutungshoheit für sich beanspruchen kann.

Diesen Fokus wähle ich deshalb, weil davon auszugehen ist, dass Rationalität von zentraler Bedeutung für das Selbstverständnis von Organisationen und damit ein wesentlicher Bestandteil ihrer Sinnproduktion ist. Es wird der *Grundannahme* gefolgt, dass Rationalität nicht voraussetzungslos und quasi natürlich vorhanden, sondern ein in Organisationen selbst produziertes, mit dem Nimbus des Selbstverständlichen (*doxa*) ausgestattetes Phänomen ist. Das Schaffen von Fakten (*doing rationality*) bzw. das Herstellen von Gewissheit gilt hier als ein Prozess der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit, der von symbolischer Gewalt geprägt ist. Rationalität in Arbeitsorganisationen wird folglich als gestaltet begriffen und als Resultat kultureller Konstruktionsprozesse gedacht.

Die Erkenntnis, dass Arbeitsorganisationen keine ausschließlich rationalen Gebilde sind, gehört längst zum wissenschaftlichen Kanon. In meiner Studie geht es mir u.a. darum, auf die davon abweichende, anders lautende Wahrnehmung im Feld hinzuweisen. Der hohe Reflexivitätsgrad, der in den Sozial- und Kulturwissenschaften hinsichtlich dieses Aspekts gegeben ist, liegt im untersuchten Feld nicht vor, hier ist der Glaube an die Rationalität des Unternehmens hoch relevant, denn er prägt – wie zu zeigen sein wird – soziale und kulturelle Praktiken und (re-)produziert Grenzziehungen zwischen den Geschlechtern wie sozialen Schichten. Wie bei anderen Forschungsgegenständen auch, ist die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Einsichten und Auffassungen in der organisationalen Praxis be-

²⁷ Das ist schon allein der vergleichsweise kurzen Datenerhebungsphase geschuldet: Vier Monate Feldforschung erlauben nur sehr eingeschränkt Aussagen über Wandel.

trächtlich. Wie Rationalität im Betrieb konstruiert wird, dafür interessiere ich mich, so dass die angeführten empirischen Beispiele der Rekonstruktion von Prozessen dienen, die im Verborgenen ablaufen, und nicht der (überflüssigen) Beweisführung, dass Arbeitsorganisationen keine ausschließlich rationalen Gebilde sind.

Von Interesse ist, exemplarisch einen Prozess zu beschreiben, in dessen Verlauf sich Natürlichkeit, Selbstverständlichkeit, Gewissheit, Unvermeidlichkeit und Alternativlosigkeit sozial konstruierter Phänomene herstellen. Die entsprechende *forschungsleitende Frage* lautet: Wie konstituiert sich symbolische Gewalt in den Interaktionen der Organisationsangehörigen und woraus speist sich ihre Wirksamkeit?

Begrifflich gefasst wird der hier zu beschreibende und zu analysierende Vorgang des Schaffens von Fakten als subtil wirkender Machtprozess. Macht wird mit Bourdieu als symbolische Gewalt und als männliche Herrschaft definiert. Es wird davon ausgegangen, dass Macht nicht entlang der betrieblichen Hierarchie, von oben nach unten wirkt und also nicht als eine den Beschäftigten von der Geschäftsführung aufoktroyierte Ideologie zu verstehen ist, sondern dass sie ihre Wirkung in Gestalt kulturell geprägter Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen entfaltet, die den Subjekten nur selten bewusst zugänglich sind, weil sie in deren Habitus eingegangen sind. Mit Bourdieu wird folglich das komplizenhafte Moment für ausschlaggebend gehalten; die Beherrschten sind darin eingebunden, beherrscht zu werden.

Es geht nicht darum, allein eine *Zustandsbeschreibung* von Macht zu geben, vielmehr wird eine *prozesshafte* Perspektive eingenommen und das Regelhafte darin erforscht. Das ermöglicht ebenso wie die Prämissensetzung, die fallspezifischen Aussagen zu verallgemeinern (vgl. Lamnek 1993, 16).

Somit ist folgende komprimierte Zusammenfassung des Inhalts der Studie zu geben: Ethnographisch untersucht werden Prozesse der Sinnkonstituierung – das Faktenschaffen bzw. *doing rationality* – in einem mittelständischen Unternehmen. Dabei ist die forschungsleitende Frage, wie sich symbolische Gewalt in den Interaktionen der Organisationsangehörigen konstituiert und woraus sich ihre Wirksamkeit speist. Im Fokus stehen soziale Prozesse, die ein bestimmtes Rationalitätsverständnis als selbstverständlich erscheinen lassen. Zugleich geht es um die Frage, welche Relevanz Geschlecht für die rekonstruierten Prozesse hat.

TEIL II ETHNOGRAPHIE. METHODE UND ERHOBENE DATEN

Im vorherigen Kapitel wurde bereits die zentrale Bedeutung methodischer Überlegungen für die vorliegende Studie angeführt. Es gilt nun, dieser Gewichtung Rechnung zu tragen. Daher werden im aktuellen Kapitel das methodische Vorgehen sowie Details zum erhobenen empirischen Material dokumentiert. Der Schwerpunkt wird sowohl auf die Datenerhebung, als auch auf die -auswertung gelegt, denn beide Phasen gelten als untrennbar.

Zunächst erfolgt, mit Bezugnahme auf Clifford Geertz' Konzept der dichten Beschreibung (1983a), das innerhalb der empirischen Kulturwissenschaft sehr einflussreich geworden ist, eine Begriffsklärung von Ethnographie. Der Fokus liegt dabei darauf, was ethnographisches Forschen zu leisten vermag und welches Erkenntnisinteresse damit verbunden ist.

Anschließend ist danach zu fragen, welche Beschränkungen dieser Methode auferlegt sein können. Am Beispiel eines Aufsatzes von Geertz (1983b), in dem er eine dichte Beschreibung der balinesischen Gesellschaft erarbeitet, wird zunächst die grundsätzliche Notwendigkeit von (Selbst-)Reflexivität begründet. Da in der vorliegenden Studie symbolische Gewalt eine wesentliche Rolle spielt, wird es als unverzichtbar erachtet, reflexive Methoden in den Forschungsprozess zu integrieren, um als Wissenschaftlerin nicht auf subtile Art und Weise selbst Macht auszuüben. In welcher konkreten Situation wäre das der Fall? Denkbar ist beispielsweise, dass die Forscherin unreflektiert Wertungen übernimmt, die im Feld darüber bestimmen, was als richtig/falsch, als angemessen/unangemessen, als rational/irrational oder als subjektiv/objektiv gilt.

Um die Aufmerksamkeit für mögliche Wahrnehmungs- und Denkblockaden zu schärfen, denen die Forscherin unterliegen könnte, diskutiere ich mit Pierre Bourdieu und Dorothy E. Smith zwei WissenschaftlerInnen, die sich mit dieser Problematik unter verschiedenen Perspektiven auseinandersetzen. Während sich Bourdieu (1987b, 1993) mit dem Erfordernis von Reflexivität aus methodischen Gründen befasst, verweist Smith (1998) auf Mechanismen, die die gesellschaftlichen Machtverhältnisse auch im wissenschaftlichen Arbeiten reproduzierten.

Nach einer grundsätzlichen Darstellung der Ethnographie als Methode, bei der Beobachtung und Interpretation untrennbar sind, werden Informationen zur Anwendung dieser Vorgehensweise im konkreten Fall gegeben. Ergänzt werden diese Ausführungen um Reflexionen über den Umgang mit dem empirischen Material. Mit dem mehrstufigen Verfahren nach Hagemann-White, der Abduktion sowie der Forschungssupervision werden drei Methoden vorgestellt, die eine angemessene Handhabung der angesprochenen Probleme ermöglichen sollen. Der Reifizierungsproblematik wird dabei ein besonderer Stellenwert beigemessen.

1 **Forschungsansatz**

1.1 *Ethnographie als dichte Beschreibung*

In seinem erstmalig 1973 in englischer Sprache erschienenen Aufsatz „Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur“ arbeitet Geertz (1983a) ein Konzept von Ethnographie aus. Zwar formuliert er seine Überlegungen zur dichten Beschreibung mit Blick auf die Erforschung außereuropäischer Kulturen, das bedeutet jedoch nicht, dass sich seine Ausführungen nicht für die Kulturwissenschaft verallgemeinern ließen. Er selbst merkt an, dass sich die Ethnologie auch auf die Untersuchung der Kultur beziehen könne, aus der die Forschenden kommen: „Ethnologie kann an der Kultur, von

der sie selbst ein Teil ist, eingeübt werden, was zunehmend auch geschieht.“ (ebd., 22, Fußnote 1) Aus diesem Grunde ist Geertz' Begriffsbestimmung dessen, was eine Ethnographie ist, über den von ihm gesetzten Rahmen hinaus anwendbar. Da die vorliegende Studie seiner methodischen Leitidee der dichten Beschreibung folgt, soll dieses Konzept im Folgenden dargestellt und diskutiert werden.

Geertz nähert sich der Frage, was Ethnographien sind, über die Bestimmung des Kulturbegriffs. Kultur versteht Geertz als ein Kontext, in dem „gesellschaftliche Ereignisse, Verhaltensweisen, Institutionen oder Prozesse“ „verständlich – nämlich dicht – beschreibbar sind.“ (ebd., 21) Ausgehend von Max Weber, der Kultur als „selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe“ (ebd., 9) fasst, versteht Geertz die Untersuchung kultureller Phänomene als Suche nach solchen Bedeutungen. Dabei richtet er das Interesse auf Phänomene, die sich durch eine besondere Eigenschaft auszeichnen, er bezieht sich nämlich auf Beobachtungen, die sich vorerst dem Verständnis der Forscherin entziehen würden: „Mir geht es [...] um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft scheinen.“ (ebd., 9) Das Geheimnis, das es zu entschlüsseln gilt, ist dabei ganz grundsätzlicher Art, denn Geertz hält es nicht für selbstverständlich, sondern für eine kulturelle Leistung, dass Menschen in der Lage sind, in Kontakt zueinander zu treten. Deshalb befassten sich Ethnologen mit dem „Rätselhafte[n] unserer Fähigkeit, uns perzeptiv aufeinander zu beziehen“ (ebd., 21).

Sich auf solche Beobachtungen zu konzentrieren, die sich die Forscherin nicht sofort erklären kann und die sie deshalb aufmerken lassen, ist mit Geertz folglich als eine erkenntnisgenerierende Methode anzusehen. In der Ethnographie Irritationen nachzugehen bedeutet, sich die Produktivität dieses Befremdentseins zunutze zu machen.²⁸ Dieser Methode kommt dann eine besondere Bedeutung zu, wenn kulturell Selbstverständliches, fraglos Geltendes, kollektive Gewissheiten erforscht werden sollen, wie es in der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Die damit einhergehende Herausforderung formuliert Mary Douglas (1991) eindringlich: „Institutionelle Einflüsse treten zutage, wenn wir die Aufmerksamkeit auf Undenkbare und nicht im Gedächtnis zu Behaltendes lenken, auf Ereignisse, die wir im selben Augenblick zu erkennen vermögen, in dem wir sie aus dem Gedächtnis schwinden sehen.“ (ebd., 125) Sich der vom Feld hervorgerufenen Irritationen zu bedienen hilft, dieses Vergessen hinauszuzögern.

Geertz (1983a) definiert eine Ethnographie als dichte Beschreibung und setzt beide Begriffe in eins: „Die Ethnographie ist dichte Beschreibung.“ (ebd., 15) Bei der Begriffsbestimmung von dichte Beschreibung bezieht er sich auf Gilbert Ryle und fasst den Begriff in Abgrenzung von „dünnere Beschreibung“ (ebd., 11). Mit Ryle führt er ein konkretes Beispiel an, das Augenzwinkern zweier Jungen, wobei man sich vorstellen sollte, dass das Zwinkern bei einem unabsichtlich passiere, bei dem anderen hingegen gewollt, nämlich als geheimes Signal, auftrete. Eine dünne Beschreibung beschreibe den Vorgang auf einer phänomenologischen Ebene: Das Augenlid senkte sich für einen Moment und hob sich dann wieder. Beide Vorgänge des Zwinkerns unterscheiden sich, so beschrieben, nicht voneinander. Allerdings bestehe ein gewichtiger Unterschied beider Lidbewegungen, denn der zweite Junge habe damit etwas mitgeteilt und sich dabei auf einen „gesellschaftlich festgelegten Code“ (ebd., 11) bezogen. Eine dichte Beschreibung erfasse, im Unterschied zur dünnen, die Bedeutung dieses Zwinkerns. Zu beschreiben, ob es z.B. ein verschwörerisches Zuzwinkern oder aber ein spöttisches Parodieren war, offenbare den darunter liegenden gesellschaftlichen Code, der diese Geste erst verständlich und bedeutungsvoll mache. Solche Codes, Zeichen und Symbole seien der Gegenstandsbereich der

²⁸ Zur erkenntnisgenerierenden Funktion von Irritationen in der Feldforschung vgl. auch Nadig 1992a.

Ethnographie, die sich für „ganz bestimmte Versuche ganz bestimmter Menschen, Dingen einen verständlichen, bedeutungsvollen Rahmen zu geben“ (ebd., 43), interessiere. Diese Herangehensweise bedeutet, das empirische Datenmaterial nicht zur Illustration theoretischer Überlegungen einzusetzen, sondern die Eigenlogik des untersuchten Feldes zu rekonstruieren. Erforderlich ist somit ein offenes Verfahren der Begriffsbildung und Interpretation.

Für Geertz ist eine dichte Beschreibung keine *art pour l'art*, kein Selbstzweck. Das wird an seiner Antwort auf die Frage deutlich, was „einen guten Bericht von einem schlechten“ (ebd., 24) unterscheidet:

„Wir haben die Triftigkeit unserer Erklärungen nicht nach der Anzahl uninterpretierter Daten und radikal verdünnter Beschreibungen zu beurteilen, sondern danach, inwieweit ihre wissenschaftliche Imagination uns mit dem Leben von Fremden in Berührung zu bringen vermag. Es lohnt nicht, wie Thoreau sagt, um die ganze Welt zu reisen, bloß um die Katzen auf Sansibar zu zählen.“ (ebd., 24)

Diese Setzung enthält einen humanistischen, aufklärerischen Anspruch, der an der Stelle noch deutlicher formuliert wird, an der Geertz als das Ziel der Ethnologie „die Erweiterung des menschlichen Diskursuniversums“ (ebd., 20) bestimmt. Und seinen Aufsatz abschließend, formuliert er mit Blick auf andere Kulturen:

„Die eigentliche Aufgabe der deutenden Ethnographie ist es nicht, unsere tiefsten Fragen zu beantworten, sondern uns mit anderen Antworten vertraut zu machen, die andere Menschen [...] gefunden haben, und diese Antworten in das jedermann zugängliche Archiv menschlicher Äußerungen aufzunehmen.“ (ebd., 43)

Während die Begriffsbestimmung von Kultur als selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe in der vorliegenden Studie ebenso übernommen wird wie die Definition von Ethnographie als dieses Bedeutungsgewebe offenlegender und interpretierender Text, ist der Anspruch der Arbeit anders als bei Geertz gelagert. Im Unterschied zu diesem Anthropologen, der die Menschen seines eigenen Kulturkreises mit dem breiten Spektrum von Ausdrucksformen anderer Kulturen vertraut machen will, geht es mir darum, Machtprozesse in einer Arbeitsorganisation innerhalb der eigenen Kultur zu rekonstruieren und deren Funktionsweise zu analysieren.

1.2 Untrennbarkeit von Beobachtung und Interpretation

Das dargelegte Beispiel des Augenzwinkerns erklärt zwar gut, was Geertz unter dichter Beschreibung bzw. Ethnographie versteht, ist zugleich jedoch auch irreführend, weil es, um der Verständlichkeit willen, sehr abgegrenzt und reduziert ist. Tatsächlich ist der Untersuchungsbereich von ethnographisch Forschenden, so Geertz, umfassend und vielschichtig: „Das, womit es der Ethnograph tatsächlich zu tun hat [...], ist eine Vielfalt komplexer, oft übereinandergelagerter oder ineinander verwobener Vorstellungsstrukturen, die fremdartig und zugleich ungeordnet und verborgen sind und die er zunächst einmal irgendwie fassen muß.“ (ebd., 15)

Was jedoch bereits das einfache Beispiel des Augenzwinkerns verdeutlicht, ist, dass sich dichte Beschreibungen nie auf der phänomenologischen, sondern stets auf der interpretativen Ebene bewegen. Daraus ist zu schlussfolgern, dass es rein deskriptive Texte nicht geben kann. Die erhobenen Daten, so Geertz, hätten immer schon den Charakter von Interpretationen „zweiter und dritter Ordnung“ (ebd., 23): „[...] [D]as, was wir als unsere Daten bezeichnen, [sind] in Wirklichkeit unsere Auslegungen davon, wie andere Menschen ihr eigenes Tun und das ihrer Mitmenschen auslegen [...]“ (ebd., 14).²⁹

²⁹ Vgl. außerdem Schütz (1971).

Geertz wendet sich gegen den weit verbreiteten Eindruck, ethnologische Forschung sei „eher eine Sache der Beobachtung und weniger eine der Interpretation“ (ebd., 14); es verhalte sich genau umgekehrt. Er stellt in Frage, dass das Beobachten, Protokollieren und Analysieren voneinander zu unterscheidende Arbeitsphasen sind. Deshalb sei nicht davon auszugehen, dass die ethnologische Analyse „die gedankliche Rekonstruktion bloßer Realität“ (ebd., 29) sei.

In Ethnographien geht es nicht, so Geertz weiter, um die Herstellung von Kohärenz, Stringenz und Sicherheit, um den „Höhenflug“ (ebd., 35) von Abstraktion also, sondern im Gegenteil um „Umständlichkeit“ (ebd., 33) und „Genauigkeit“ (ebd., 35) sowie um Konkretion, Unmittelbarkeit und Nähe zum Untersuchungsbereich: „Eine gute Interpretation von was auch immer [...] versetzt uns mitten hinein in das, was interpretiert wird.“ (ebd., 26)

Ethnographische Beschreibungen seien zwar „mikroskopisch“ (ebd., 30), das solle aber nicht die Vermutung nahe legen, es handle sich um Belanglosigkeiten, die da erforscht werden. Obgleich ethnographisch arbeitenden Forschenden an der „sehr intensiven Bekanntheit mit äußerst kleinen Sachen“ (ebd., 30) gelegen sei, trafen diese Befunde, wie die Ergebnisse anderer Gesellschaftswissenschaften auch, Aussagen über gewichtige Sachverhalte wie „*Macht, Veränderung, Glaube, Unterdrückung, Arbeit, Leidenschaft, Autorität, Schönheit, Gewalt, Liebe, Prestige*“ (ebd., 30; Hervorhebg. i. O.). Das methodische Problem, vom Detail zur Abstraktion zu gelangen, sei allerdings bislang nicht überzeugend gelöst worden.

Geertz arbeitet zu dieser Problematik folgenden Vorschlag aus. Als das Ziel der Ethnologie sieht er nicht die Theoriebildung, sondern die Theorie dient „zum Aufspüren der nicht augenfälligen Bedeutung von Dingen“ (ebd., 37). Theorie ist nicht der Zweck ethnographischer Studien, sondern das erkenntnisgenerierende Mittel: Die „[...] Hauptaufgabe der Theoriebildung in der Ethnologie [besteht] nicht darin, abstrakte Regelmäßigkeiten festzuschreiben, sondern darin, dichte Beschreibung zu ermöglichen. Es werden keine allgemeinen Aussagen angestrebt, die sich auf verschiedene Fälle beziehen, sondern nur Generalisierungen im Rahmen eines Einzelfalls.“ (ebd., 37)

Eine Generalisierung im Rahmen des untersuchten Einzelfalls werde dadurch geleistet, dass sich die Theorie „als intellektuell tragfähig“ (ebd., 38) erweisen müsse, was daran zu erkennen sei, dass der „theoretische Begriffsrahmen, aus dem eine solche Interpretation besteht, in der Lage [ist], haltbare Interpretationen auch beim Auftauchen neuer sozialer Phänomene bereitzustellen.“ (ebd., 38) Auf diese Art und Weise kann das Typische des untersuchten Einzelfalls beschrieben werden.

1.3 Reflexiver Umgang mit den empirischen Daten

Geertz weist darauf hin, dass die Ergebnisse deutender Untersuchungen von Kultur als selbst gesponnenes Bedeutungsgewebe „in hohem Maße anfechtbar“ (ebd., 42) seien. Als Korrektiv solcher Studien sieht Geertz lediglich eine immer größere Präzision der Debatten innerhalb des Faches sowie die Inangahaltung dieser Diskussionen. Methoden der Reflexion der empirisch erhobenen Daten hingegen erwähnt er nicht.

Diese sind jedoch von großer Bedeutung, denn dass die in einer Kultur relevanten Aspekte für universell, selbstverständlich und fraglos gehalten werden, gilt nicht nur für die Alltagswahrnehmung von Subjekten, sondern ebenso für die Sphäre der Wissenschaft, da auch hier kulturelle Objektivationen die Wahrnehmung prägen. Zwar sind Objektivationen unvermeidbar, zugleich ist es jedoch eine zentrale Aufgabe forschungspraktischer Arbeit, diesen Prozess sowie dessen Resultate zu reflektieren, um dem Kriterium der intersubjektiven Überprüfbarkeit gerecht zu werden (Jeggle 1984a, 112). Das wird in dem Aufsatz

von Geertz (1983b) „'Deep Play'. Bemerkungen zum balinesischen Hahnenkampf“, in dem er seine grundsätzlichen Überlegungen zur Ethnographie als dichter Beschreibung in einem Fallbeispiel konkret umsetzt, indirekt deutlich.

Hier führt Geertz vor, wie aus der Beschreibung des unmittelbaren Geschehens beim Hahnenkampf – Vorbereitung und Auswahl der Tiere für den Kampf, das Wetten, die Interaktionen der Wettenden usw. – immer allgemeinere Aussagen über die balinesische Gesellschaft abzuleiten sind. Letztendlich kommt er zu dem Schluss, dass der Hahnenkampf einen

„metasozialen Kommentar zu der Tatsache liefert, daß die menschlichen Wesen in einer festen Ranghierarchie zueinander stehen – und daß die kollektive Existenz der Menschen überwiegend im Rahmen dieser Rangordnung stattfindet. Seine Funktion, wenn man es so ausdrücken mag, ist eine interpretierende: es handelt sich um eine balinesische Lesart balinesischer Erfahrung, eine Geschichte, die man einander über sich selbst erzählt.“ (ebd., 252)

So eindrucksvoll seine Interpretation ist, den Hahnenkampf „im Hinblick auf die Statusverhältnisse“ (ebd., 251) der untersuchten Gesellschaft zu deuten, so problematisch ist sie zugleich. Denn sie weist mit dem Fehlen der Kategorie Geschlecht eine entscheidende Leerstelle auf. Zwar nimmt Geertz die „vollkommen[e] und ausdrücklich[e]“ (ebd., 209, Fußnote 4) Exklusion von Frauen vom Hahnenkampf zur Kenntnis und beurteilt sie als „bemerkenswerteste Ausnahme“ (ebd., 209, Fußnote 4) einer „Unisex'- Gesellschaft“ (ebd., 209, Fußnote 4) im Hinblick auf Religion, Politik, Wirtschaft, Verwandtschaft und Kleidung. Für seine Interpretationen jedoch hat die Beobachtung, dass Frauen weder als Zuschauerinnen noch als Teilnehmerinnen beim Hahnenkampf anwesend sind, keinerlei Konsequenzen.

Auffällig ist außerdem eine Inkonsequenz in der Darstellung seiner Deutungen, denn gelegentlich thematisiert Geertz sehr wohl den Zusammenhang von Hahnenkampf und Männlichkeit. So weist er beispielsweise auf die Zweideutigkeit von *cock* hin, die es sowohl im Englischen als auch im Balinesischen gebe. Oder er erwähnt das Risiko, mit einem verlorenen hohen Wetteinsatz nicht nur Geld, sondern auch „seinen Stolz, seinen Einfluß, seinen Gleichmut und seine Männlichkeit [...] in aller Öffentlichkeit“ (ebd., 232) zu verlieren. Ungeachtet dieser Beobachtungen bezieht Geertz die Kategorie Geschlecht nicht in seine Darstellung der sozialen Strukturierung der balinesischen Gesellschaft ein. Geertz universalisiert Männer als Menschen, er schreibt über „Eliten und das Volk“ (ebd., 243), die am Hahnenkampf interessiert seien und schließt damit Frauen aus Eliten und Volk aus.

Geschuldet ist diese Leerstelle offenbar dem Umstand, dass Geertz von der Prämisse ausgeht, dass Geschlechterunterschiede auf Bali generell „in einem extremen Maße heruntergespielt“ (ebd., 209, Fußnote 4) werden und dass Männer und Frauen „bei den meisten Aktivitäten [...] gleichberechtigt und zumeist als zusammengehörige Paare beteiligt“ (ebd., 209, Fußnote 4) sind. Die Beobachtung, dass Frauen in manchen gesellschaftlichen Bereichen eher nicht anzutreffen sind, relativiert Geertz mit der Feststellung, das sei eben zufällig so: „Selbst in Zusammenhängen, in denen Frauen tatsächlich keine große Rolle spielen, wie in der Musik, in der Malerei oder bei bestimmten landwirtschaftlichen Tätigkeiten, ist ihre Abwesenheit – sowieso nur eine relative – eher eine schlichte Tatsache als ein sozialer Zwang.“ (ebd., 209, Fußnote 4)

Dass Frauen den Hahnenkampf weder beobachten noch aktiv daran teilnehmen, erscheint Geertz als zu vernachlässigende Ausnahme von der Regel. So unreflektiert den geteilten Glauben der untersuchten Gruppe wiederzugeben, ist für einen Kulturanthropologen überraschend, um so mehr, als sich Geertz (1983c) an anderer Stelle ausführlich mit dem

common sense befasst und dabei davon ausgeht, dass es für den *common sense* charakteristisch sei, „[...] darauf zu bestehen, daß sich seine Behauptungen unmittelbar aus der Erfahrung ergeben und nicht etwa diese Erfahrung gedanklich reflektieren“ (ebd., 263), worin sich das Streben danach ausdrücke, „die Welt eindeutig zu machen“ (ebd., 267). Genau diese vereindeutigende Wirkung hat jedoch Geertz' Schlussfolgerung, die Abwesenheit von Frauen beim Hahnenkampf müsse nicht interpretiert werden, denn diesem Fazit ist eine Naturalisierung in dem Sinne eingeschrieben, wie sie oben mit Bezugnahme auf Douglas sowie auf das Gleichheitspostulat in Arbeitsorganisationen dargestellt wurde.

Die kritische Beschäftigung mit diesem Aufsatz von Geertz, in der er die praktische Anwendung seines Konzepts der dichten Beschreibung vorführt, unterstreicht die Einsicht, dass eine Ethnographie in Geertz' Sinne durch Reflexionen begleitet werden sollte, um sich der eigenen Vorannahmen und Vorurteile, der kulturellen Prägung des eigenen Blicks also, bewusst zu werden.

Mit der Notwendigkeit einer (selbst-)kritischen Begleitung des Forschungsprozesses befasst sich Geertz auf konzeptioneller Ebene nicht. Daher soll im Folgenden auf Bourdieu (1993) Bezug genommen werden, der sich dezidiert mit dieser Problematik auseinandersetzt. Der französische Anthropologe und Soziologe geht davon aus, dass es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern schwer fällt, „mit der Illusion des gesunden Menschenverstandes zu brechen“ (ebd., 367; Hervorhebg. i. O.). Deshalb seien methodische Anstrengungen zu unternehmen, um nicht den eigenen Vorurteilen aufzusitzen und sich selbst blind für die relevanten Aspekte des Feldes zu machen. Unverzichtbar sei also die Reflexion während des gesamten Forschungsprozesses.

Hierbei geht es Bourdieu jedoch nicht primär darum, die Rolle der Forscherin im Feld, ihr Erleben sowie ihre Interaktionen bewusst zu machen bzw. offenzulegen, wie es in der Methodenliteratur häufig diskutiert wird. Vielmehr ist es für ihn entscheidend, sich über die spezifischen *Produktionsbedingungen* der wissenschaftlichen Ergebnisse im Klaren zu sein. Er grenzt sich – in polemischer Manier – von der Spielart der Reflexion als „Selbstuntersuchung“ (ebd., 366) und „Narzißmus“ (ebd., 366) ab und verweist auf die unterschiedlichen Logiken von Theorie – hier identisch mit Wissenschaft – und Praxis.

Mit „scholastische Illusion“ bezeichnet er den Fehler, das wissenschaftliche Konstrukt, das zum besseren Verständnis der Empirie erschaffen wird, als originalgetreues Abbild der gesellschaftlichen Wirklichkeit aufzufassen und somit Theorie und Praxis zu verwechseln. Der „theoretische Fehler“ (Bourdieu 1987b, 148) bestehe darin, „der Praxis das Modell zugrunde zu legen, das man zu ihrer Erklärung erst konstruieren muß“ (ebd., 148). Folgendes anschauliche Beispiel für die „scholastische Illusion“ führt Bourdieu an: In der Wissenschaft werde eine Landkarte kreiert, die alle existierenden Wege darstelle, in der Praxis jedoch gebe es bestimmte Pfade, die immer wieder gegangen und Straßen, die kaum benutzt würden, worüber die Landkarte jedoch nichts berichte. Die Landkarte als reales Abbild der Realität zu verstehen, das sei der methodische Fehler.

Bourdieu behandelt diesen Fehler, der in der wissenschaftlichen Praxis häufig vorkomme, als *methodisches* Problem. Die Ursache dieser Fehler verortet er in den verschiedenen Relevanzen, die die Zeit für Theorie und Praxis spiele. Während die Praxis von Unumkehrbarkeit, Synchronisierung, Rhythmus und Tempo, von Dringlichkeit und Linearität bestimmt sei, sei hingegen in der Wissenschaft die Zeit aufgehoben. Die Möglichkeit, Zeiteffekte außer Kraft zu setzen bzw. zu überwinden, bezeichnet Bourdieu als Privileg der „Totalisierung“ (ebd., 149). Dieser Umstand ermögliche einerseits, in der Praxis nicht wahrnehmbare Beziehungen, z.B. Widersprüche, aufzudecken. Andererseits rufe die

„Totalisierung“ jedoch auch den Eindruck von der Allgegenwart und der Allwissenheit von Wissenschaft hervor. Der „Ethnozentrismus des Gelehrten“ (Bourdieu 1993, 370) bestehe darin zu ignorieren, dass „er außerhalb des Gegenstandes steht, den er von weitem und von oben betrachtet“ (ebd., 370). Damit verbunden sei, „*seine eigene Denkweise* an die Stelle der Denkweise der von ihm analysierten Handelnden zu setzen“ (ebd., 371; Hervorhebg. i. O.).

Zwar verweist Bourdieu (1987b) darauf, wie wichtig es ist, dass Forschende sich der Produktionsbedingungen ihrer Erkenntnisse sowie ihrer privilegierten Stellung – er spricht von „Denk-Monopol“ (ebd., 69) – bewusst werden und diese Überlegungen in ihre Arbeiten einbeziehen, aber die Problematik einer objektivierenden wissenschaftlichen Praxis beschreibt er nicht *ausdrücklich* als Indiz gesellschaftlicher Machtverhältnisse, sondern als methodisches Problem. Allerdings deutet sich eine Querverbindung zu seinem Konzept der symbolischen Gewalt an, wenn er kritisiert, der Analytiker suche „Antworten auf Fragen des Zuschauers, die die Praxis niemals stellt, weil sie sie sich nicht zu stellen braucht, anstatt sich zu fragen, ob das Eigentliche der Praxis nicht gerade darin liegt, daß sie solche Fragen ausschließt.“ (ebd., 151) Und wenig später gibt sich Bourdieu in diesem Punkt gewiss: „[D]as Eigentümliche der Praxis ist“, dass sie die Frage zu „Begründung und Daseinsgrund der Praxis gar nicht zulässt“ (ebd., 165). Die „Wahrheit der Praxis“ bestehe „in ihrer Blindheit gegenüber ihrer eigenen Wahrheit“ (ebd., 166).³⁰ Hier stellt er indirekt eine Verbindung zu dem her, was er als *doxa*, als unhinterfragt geltende Selbstverständlichkeiten, bezeichnet.

Im Gegensatz zu Bourdieu, der unter methodischen Gesichtspunkten die unterschiedlichen Logiken von Theorie und Praxis betont, geht Dorothy E. Smith (1998b) aus einer machttheoretischen Perspektive von der grundsätzlichen Übereinstimmung „akademischer, professioneller und staatlicher Diskurse“ (ebd., 32) aus. Wie Bourdieu der Denktradition des Marxismus verpflichtet, folgt Smith mit ihrem Diskursbegriff Foucault, wenn sie unterschiedliche Sphären wie „Management, Staat, Professionen, Massenmedien“ (ebd., 23) als von sozialen Verbindungen durchdrungen markiert und die Selbstzurichtung der Subjekte innerhalb dieser Wissensformationen in den Blick nimmt.

Smith zieht explizit die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Objektivierung und Machtausübung, die bei Bourdieu nur angedeutet wird. Denn sie gibt zu bedenken, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit dem Problem „des verborgenen Standpunktes“ (ebd., 35) konfrontiert seien, da Diskurse nur scheinbar unparteilich und objektiv seien, es aber jenseits dieser Selbstverständlichkeit tatsächlich ein unsichtbares Zentrum gebe, das nach ethnischer Zugehörigkeit, Klasse und Geschlecht strukturiert sei. Diese Überlegung illustriert Smith am Beispiel einer Studie zur Arbeiterbewegung, in der – wie so häufig – die Arbeiterinnen nicht berücksichtigt würden. Unbeabsichtigt habe der Autor den Klassenkampf auf Akteure aus dem gewerkschaftlichen Spektrum beschränkt und damit eine gängige Vorstellung reproduziert, was die Abwesenheit von Frauen in seiner Studie erkläre, so Smith. Die Grundaussage dieser Kritik lässt sich auf das oben ausgeführte Beispiel von Geertz' Interpretation des Hahnenkampfes übertragen.

Zwar betont die in Kanada lehrende Soziologin die Einbindung von Forschenden in die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, zugleich hält sie aber die kritische Reflexion des objektivierten Diskurses sowie des eigenen Standpunktes darin nicht nur für möglich, sondern auch für unabdingbar, um die geltenden Objektivierungen nicht unbemerkt zu reproduzieren.

³⁰ Insbesondere diese Zitate weisen eine bemerkenswerte Parallele zu Mary Douglas' Ausführungen zum institutionalen Vergessen auf.

Für die vorliegende Arbeit, deren Erkenntnisinteresse auf über Objektivationen vermittelte symbolische Gewalt abzielt, sind sowohl die methodischen, als auch die epistemologischen Überlegungen von zentraler Bedeutung. Um einem Wissenschaftsverständnis gerecht zu werden, das Wert darauf legt, Macht nicht unbemerkt zu reproduzieren, verwende ich in der vorliegenden Studie als schreibende Wissenschaftlerin auch gelegentlich die Ich-Form, um damit auf Passivkonstruktionen zu verzichten, die das Subjekt des Satzes verschwinden lassen und damit Objektivationen hervorbringen.

Zudem halte ich es für bedeutsam, das empirische Material nicht dazu zu benutzen, der untersuchten Arbeitsorganisation bzw. den darin agierenden Subjekten Ambivalenzen und Widersprüche als Fehler oder Versagen nachzuweisen. Eine zentrale Erfahrung der Zusammenarbeit in Forschungsteams zur Auswertung empirischer Daten ist, dass grundsätzlich jedes Interview so ausgelegt werden kann, dass die interviewte Person pathologisiert wird. Denn, so wurde mit Bourdieu deutlich, Kohärenz und Schlüssigkeit können nur im Rückblick und mit Hilfe abstrahierender Distanz hergestellt werden, die Praxis hingegen ist durch Unmittelbarkeit, Komplexität und Widersprüchlichkeit geprägt.

Auf andere Ansätze, diesen grundsätzlichen Überlegungen gerecht zu werden, gehe ich weiter unten ein, zunächst jedoch stelle ich die Methoden der Datenerhebung, dann die der -auswertung dar. Die Trennung zwischen beiden Bereichen kann nur eine künstliche sein, das wurde in den Ausführungen über Ethnographien als dichte Beschreibungen, die immer schon Interpretationen der untersuchten kulturellen Phänomene sind, deutlich. Dennoch soll hier aus formalen Gründen und der Verständlichkeit halber auf diese Darstellungsform zurückgegriffen werden.

2 Organisationsethnographie

2.1 Feldzugang

Der Feldzugang gilt in der ethnographischen Literatur als wichtige Datenquelle. Bezug genommen wird dabei üblicherweise auf den französischen Sozialwissenschaftler Georg Devereux (1984), der gegen die Vorstellung argumentiert, die Anwesenheit eines Forschers im Feld führe zu einer Verzerrung der Wirklichkeit und der diese Vorgehensweise im Gegenteil mit folgenden Worten aufwertet: „[D]ie Reaktion des Objekts oder der Gruppe auf die durch die Gegenwart des Feldforschers verursachte 'Störung' [ist] eine der elementarsten verhaltenswissenschaftlichen Daten“ (ebd., 143)

Diesen Erkenntnisgewinn von „Überraschungen, auch Abirrungen und Schlaglöcher[n] als interpretierbares Material“ (Jeggle 1982, 189) tatsächlich generieren zu können, ist jedoch daran geknüpft, „den Reichtum an eigentümlichen Daten, die sich hier gewinnen lassen“ (Götz 1997, 74) zu erkennen und eine intensive, offene und selbstreflektierte Auseinandersetzung „mit der Wirkung der eigenen Person auf das Feld“ (ebd., 74) zu führen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird im Folgenden nicht nur der Feldzugang transparent gemacht, sondern zugleich auch gezeigt, dass das Management der Laser AG, bei dem ich mich um den Feldzugang bemühte, einen Nützlichkeitsmaßstab an meine Arbeit anlegte und damit eine wissenschaftliche Studie nach – das Feld prägenden – ökonomischen Kriterien bewertete.

Mit der Einführung des Entgeltraahmenabkommens (ERA), das im Tarifbereich der IG Metall die Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten, die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen, die Neueingruppierung sowie eine Leistungsentlohnung regelt, öffnete sich mir im Sommer 2005 die entscheidende Tür. Die zuständige IGM-Verwal-

tungsstelle führte eine Veranstaltung für Betriebsräte zum ERA durch. Bei diesem Treffen präsentierte ich mein Projekt und warb um die Unterstützung der Betriebsräte.

Im Anschluss an die Veranstaltung sprach mich der Betriebsratsvorsitzende der Laser AG an, des Unternehmens, in dem ich letztendlich dann auch die Feldforschung durchführte. Wir verabredeten uns zu einem Gespräch. Bei diesem gemeinsamen Treffen im Juli 2005 konzentrierte sich Herr Schenk auf eine umfassende Analyse dessen, was alles im Unternehmen schief laufe sowie auf Überlegungen, was alles besser gemacht werden müsste – eine Problemsicht, die ich sehr viel später im Forschungsprozess als „Optimierungs-rationalität“ bezeichnen sollte. Ich wollte von ihm wissen, welchen Nutzen die Unternehmensleitung in meiner Studie sehen könnte, denn zum damaligen Zeitpunkt ging ich davon aus, nur unter der Voraussetzung, dass die Geschäftsführung in meiner Studie Aspekte zu entdecken vermag, die für sie selbst nützlich sind, Zugang zum Feld zu erhalten. Aus dieser Perspektive verlief das Treffen für mich eher enttäuschend, denn es gab mir keine konkreten Anhaltspunkte zur Vorbereitung auf die anstehende Begegnung mit dem Management. Allerdings hatte ich erfahren, dass die Einführung der Leistungszulage geplant ist und dass in näherer Zukunft darüber Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Vorstand stattfinden sollen. Auf diese Thematik konzentrierte ich mich bei der Vorbereitung des nächsten Treffens in der Laser AG.

Mitte August 2005 führte ich das erste Gespräch mit einem der Geschäftsführer, Herrn Bechstein. Die Personalreferentin Frau Esche und der Betriebsratsvorsitzende nahmen ebenfalls an dem Treffen teil. Zu Beginn wollte Herr Bechstein wissen, wie der Kontakt zu Herrn Schenk zustande gekommen sei und gab sich gleich selbst die Antwort: Sicher sei ich dessen uneheliche Tochter. Der Betriebsratsvorsitzende ging auf diese Provokation nicht ein, sondern beantwortete die Frage sachlich: Beim IGM-Betriebsratstreffen habe Frau Richter ihr Vorhaben vorgestellt, er sei dann auf mich zugegangen. Ich wollte, um meine neutrale Position darzustellen und nicht der gewerkschaftlichen Seite zugerechnet zu werden, ergänzen, dass ich nicht ausschließlich über die IG Metall, sondern auch mit Hilfe des Arbeitgeberverbandes Feldzugang suche, aber Herr Bechstein war mit seinen nächsten zwei Fragen – was mich für das, was ich bei der Laser AG vorhabe, qualifiziere und was mein Vorhaben sei – schneller als ich. Nachdem ich mich und mein Projekt kurz vorgestellt hatte, wollte Frau Esche wissen, ob ich schon Erfahrungen im Personalbereich gemacht habe, was ich verneinte.

Während des Gesprächs gewann ich den Eindruck, mich in einer für Bewerbungsgespräche typischen Situation zu befinden – nicht das Forschungsvorhaben, sondern ich als Person stand im Mittelpunkt der Befragung. Zudem verstand ich, dass die beiden Führungskräfte erwarteten, dass ich ihnen mit meiner Arbeit aufzeige, welche Möglichkeiten der Ausgestaltung der Leistungszulage bzw. der variablen Vergütung es gibt und welche Umsetzung ich empfehle, dass ich außerdem die Implementierung übernehme und die Realisierung evaluiere. Sie wollten also eine Personalexpertin bzw. externe Beraterin, die unbezahlt ein anstehendes Projekt, die Implementierung der Leistungszulage, durchführt.

Der Geschäftsführer forderte mich dann auf, die praktische Relevanz und den „Gebrauchswert“ meiner Forschung für das Unternehmen darzulegen. Ich sah mich damit konfrontiert, dieses Ansinnen abzuwehren und mein Gegenüber gleichzeitig davon zu überzeugen, dass mein Vorhaben trotzdem von Nutzen für das Unternehmen sein kann. Die Balance zwischen beiden Anliegen zu finden, war zum damaligen Zeitpunkt von existenzieller Bedeutung für mich, hing doch die Finanzierung meiner Studie von einem gelungenen Feldzugang ab. Ich argumentierte mit meinem Selbstverständnis als Forscherin, meiner „Philosophie“, wie ich formulierte, den üblichen BWL-Jargon aufgreifend. Ich ginge

nicht davon aus, der Firma sagen zu können, wie sie die Dinge richtig machen könne, vielmehr rechnete ich damit, dass vor Ort das notwendige Wissen bereits vorhanden sei. Meine Aufgabe sähe ich darin, mit strukturierenden Fragen diese Kenntnisse zu Tage zu fördern. Dabei sei meine Position von Vorteil, da ich als Außenstehende von den Beschäftigten auch Dinge erfragen könne, die für diese alltäglich und selbstverständlich seien. Dieser Antwort lag meine Auffassung zugrunde, dass in Unternehmen zu selten die Expertise der Beschäftigten geschätzt und stattdessen zu häufig ein externes Gutachten eingekauft wird. Was ich damit nicht zum Ausdruck bringen wollte, war, dass ich der Belegschaft hinterherspionieren und dem Management Ergebnisse präsentieren könnte, zu denen es selbst nie Zugang hätte – eine Rolle, die Feldforscherinnen und Feldforschern häufig ganz ohne deren Zutun zugeschrieben wird und die zugleich beträchtlich von den ethischen Maßstäben ethnographischer Forschung abweicht, denen ich mich verpflichtet fühle.

Das Gespräch setzte Herr Bechstein mit dem Einwand fort, er sei sich nicht sicher, ob das, was bei der Laser AG bezogen auf die Leistungszulage laufen werde, wissenschaftlichen Maßstäben entspreche, denn eine „pragmatische Lösung“ sei wahrscheinlich. Ich verdeutlichte, dass das für mich keine Schwierigkeit sei. Es wäre zwar eine Möglichkeit, Hypothesen zu entwickeln, denen entsprechend die Praxis zu gestalten und dann das Ergebnis zu bewerten. Jedoch würde ich so nicht arbeiten. Mir gehe es vielmehr darum, zahlreiche Fragen zu stellen, zu beobachten, Prozesse zu begleiten und Aussagen über den Unternehmenskontext zu treffen. Der Betriebsratsvorsitzende sprang mir bei und ergänzte, es solle schließlich kein bestimmtes Ergebnis in meiner Arbeit dokumentiert werden. Deshalb gebe es auch kein Scheitern, wenn das Resultat nicht das erwartete sei.

Am Ende des Gesprächs hatte ich zwar keine definitive Zusage für die Durchführung der Studie erhalten, wurde aber zu einem weiteren Treffen eingeladen, Ende August 2005, aus Anlass der ersten Tarifverhandlung zur Leistungszulage, unter der Teilnahme des Vorstands, drei BR-Mitgliedern und der IGM-Betriebsbetreuerin Frau Schäfer. Zum Abschluss dieses zweiten Treffens beauftragte der Vorstand die Personalreferentin damit, die nötigen Absprachen mit mir zu treffen und mir Arbeitszimmer und Computer zu organisieren. Der Zugang zum Feld war hergestellt.

Es wurde verabredet, dass ich von Anfang September bis Mitte Dezember 2005 einen Arbeitsplatz mit Computer bei der Laser AG nutzen und in der üblichen Arbeitszeit im Betrieb sein werde. Anfang November sollte ich mit den Interviews beginnen. Den Beschäftigten wurde gestattet, die Interviews während ihrer Arbeitszeit zu geben. Die Entscheidung, ob sie sich zu einem Interview bereitklärten, wurde ihnen selbst überlassen. Auch in den ersten Monaten des Jahres 2006 sollte ich Interviews führen können.

Um Verbindlichkeit herzustellen und meine Position im Feld abzusichern, war mir daran gelegen, diese Vereinbarungen schriftlich zu fixieren. Einen Entwurf ließ ich der Personalreferentin – die mir als Ansprechpartnerin vom Geschäftsführer zugewiesen worden war – zukommen, sie ergänzte ihn um die Regelung, dass die abgeschlossene Arbeit dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden wird. Außerdem formulierte sie, mir werde „Gelegenheit gegeben, Informationen zur Entwicklung der Unternehmenskultur, der betrieblichen Organisation und der Vergütungsstruktur der Laser AG im Zeitraum von der Gründung bis zur Gegenwart zu verfolgen und den Prozess der Einführung einer leistungsabhängigen Vergütung zu begleiten“ (Vereinbarung, 12.9.2005).

2.2 *Feldforschung in zwei Phasen*

Nachdem alle notwendigen Absprachen zum Feldzugang geklärt waren, begann ich im September 2005 mit der Feldforschung. Wie die Vollzeitbeschäftigten der Laser AG auch, fuhr ich nun drei Monate lang jeden Wochentag in die Firma.

Mein Feldaufenthalt war in zwei Phasen unterteilt. Im ersten Schritt arbeitete ich mich in Geschichte und Gegenwart der Laser AG ein, um einen umfassenden Einblick in für die Organisation wichtige Themen zu erhalten. Im zweiten Schritt ging es dann um das gezielte Vertiefen ausgewählter Themenkomplexe, hier wurden die mit verschiedenen Organisationsangehörigen geführten Interviews zentral.

Die erste Phase war methodisch von der Artefaktanalyse (siehe weiter unten), die zweite Phase von problemorientierten Interviews (siehe weiter unten) bestimmt. Phasenübergreifend war die teilnehmende Beobachtung das zentrale Erhebungsinstrumentarium.

Die *teilnehmende Beobachtung* dient der Erforschung des "konkrete[n] Verhalten[s] von Menschen in bestimmten Situationen" (Brednich 1988a, 88). Sie gilt innerhalb der Kulturwissenschaft als Königsweg der Datenerhebung: "Obgleich in der Volkskunde kaum theoretische Erörterungen zur Beobachtung als Forschungsmethode vorliegen, kann dieses Mittel zur Datengewinnung als unabdingbare methodische Kategorie, ja geradezu als *ethnologisches Basisverhalten* [...] bezeichnet werden." (ebd., 88; Hervorhebg. i. O.)

In der Literatur zur Organisationsethnographie wird gelegentlich empfohlen, aktiv an den Arbeitsabläufen des untersuchten Unternehmens teilzunehmen, z.B. in der Rolle einer Praktikantin. Diese aktive Einbindung erlaube es der Forscherin, auch die informelle Seite der untersuchten Organisation kennenzulernen (Götz 1997, 76) und für die Studie relevante Kontakte zu knüpfen (Wittel 1997, 18, Fußnote 15). Im vorliegenden Fall war es aber weniger eine teilnehmende als vielmehr eine „dabeistehende Beobachtung“ (Graaf van de/Rottenburg 1989, 30 f.), da mit den Verantwortlichen keine Vereinbarung über ein Praktikum getroffen werden konnte.

Von ethnographischem Interesse sind die alltäglichen Routinen der Organisationsangehörigen der untersuchten Arbeitsorganisation. Diese konnte ich intensiv beobachten und protokollieren, da ich das Büro mit einem Mitarbeiter und einer Mitarbeiterin des Unternehmens teilte. Auf diese Weise hatte ich die Gelegenheit, deren Arbeitsalltag sowie zahlreiche Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen zu beobachten.

Diese Bürogemeinschaft übernahm im Laufe der Feldforschung jedoch eine noch wichtigere Funktion: In Frau Zeibig und Herrn Clausner fand ich zwei Gewährsleute, die mich mit Informationen versorgten, auf für das Unternehmen wichtige Ereignisse hinwiesen und mit mir über ihre Sicht auf das Unternehmen diskutierten, was mir die Präzisierung meiner Arbeitshypothesen erlaubte und die Vorbereitung der Interviews erleichterte.

Kurz nach dem Feldeinstieg boten mir sowohl der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk, als auch Herr Clausner eine Betriebsführung an. Besonders aufschlussreich war der Vergleich dieser jeweils ca. zweistündigen Touren durch das Unternehmen, zu denen ich Gedächtnisprotokolle auf der Grundlage von während der Führungen gemachten Notizen erstellte. Denn die beiden Männer setzten sehr unterschiedliche Schwerpunkte in dem, was sie mir zeigten, in welcher Abfolge sie das taten und was sie dabei erläuterten. Im Rückblick erwiesen sich diese Betriebsführungen als wichtige Datenquelle, denn sie boten einen ersten Zugang zum Verständnis des untersuchten Feldes. Aber auch bei den Mittagessen, die ich regelmäßig in der firmeneigenen Kantine einnahm, machte ich wichtige Beobachtungen, die ich nachträglich aus dem Gedächtnis protokollierte.

Teilnehmende Beobachtung macht jedoch nicht nur „den Alltag zum wissenschaftlich interessierenden Phänomen“ (Lueger 2000, 14), sondern auch betriebliche Ausnahmesituationen, insbesondere Feste und andere singuläre oder wiederkehrende Firmenergebnisse. Solchen von der Normalität abweichenden Fällen wird ein besonderer Erkenntniswert beigemessen (Bachmann 2002, 338). So kommt beispielsweise Götz (1997) in ihrer Betriebsmonographie einer Großbäckerei zu folgender Schlussfolgerung: „Dort, wo der Alltag 'brüchig' wird, treten die Werte und Normen, die kulturellen Formen zu seiner Erfahrung und Bewältigung, in idealtypischer Weise besonders ins Bewußtsein – womit eine wichtige forschungspraktische Erkenntnis formuliert ist.“ (ebd., 73)

Auch auf dieser Ebene der betrieblichen Ausnahmesituationen wurden Beobachtungen durchgeführt. So nahm ich als Beobachterin an den drei Betriebsversammlungen teil, die zwischen September und Dezember 2005 stattfanden, sowie an der IG Metall-Mitgliederversammlung, die im November 2005 durchgeführt wurde. Alljährlich findet kurz vor Weihnachten die Ehrung langjähriger Beschäftigter statt. Während diese Veranstaltung intern war, wurde im November 2005 mit eingeladenen Gästen ein Firmenjubiläum gefeiert. Auch diese beiden Ereignisse konnte ich beobachten und protokollieren.

Sämtliche Beobachtungsprotokolle sammelte ich in einem Feldtagebuch, das nicht nur als Gedächtnisstütze diente (vgl. Lofland 1979), sondern das vor allem auch die textliche Grundlage für Interpretation und Reflexion des empirischen Materials bildete (vgl. Nadig 1992a, 41).

Für die *erste Phase der Feldforschung* war – wie bereits erwähnt – die Analyse schriftlicher Dokumente zentral. Mit der *Artefaktanalyse* wurden Manifestationen von Handlungen berücksichtigt, insbesondere solche, die versprochen, Aufschluss über die Geschlechterthematik zu geben. In der Begriffsbestimmung folge ich Ulrike Froschauer (2002), die Artefakte „als Materialisierungen von Kommunikation“ (ebd., 362) definiert. Das können z.B. Firmenlogos, Werbebroschüren und Architektur sein. Artefakte sind, so Froschauer, deshalb zu verwenden, um soziale Sinnzusammenhänge des untersuchten Feldes zu rekonstruieren und „ein Verständnis der Logik und Dynamik der Organisation“ (ebd., 364) zu erlangen, weil sich in ihnen zum einen der Prozess ihrer Erzeugung ausdrücke und weil sie zum anderen etwas „über den Kontext kommunikativer Beziehungen [aussagen], in denen sie auftauchen und verwendet werden.“ (ebd., 362)

Weil die Feldforschung nicht der Beantwortung einer a priori spezifizierten erkenntnisleitenden Frage diene, sondern der Fokus der Studie erst im Prozess der Datenauswertung herausgearbeitet wurde, orientierte sich die Auswahl der Artefakte nicht an einer konkreten Fragestellung. Allein die Annahme, das jeweilige Artefakt könnte relevante Auskünfte über das Unternehmen geben, reichte aus, um es in den Datenbestand aufzunehmen.

Froschauer weist darauf hin, dass diejenigen Artefakte von besonderer Bedeutung für die Forscherin sind, welche „gleichsam unterschwellig ihre Bedeutung entfalten“ (ebd., 369). Die Herausforderung bestehe deshalb darin, diejenigen im sozialen Zusammenhang geschaffenen Zeichen auszuwählen, „die in das alltägliche organisationale Selbstverständnis eingegangen sind und daher eine wichtige Ausdrucks- und Mitteilungsfunktion haben.“ (ebd., 370) Zugleich sei die Sprache der Artefakte symbolisch und deshalb nicht einfach ablesbar, sondern während der Dateninterpretation zu erarbeiten.

Neben der anlässlich eines Firmenjubiläums erschienenen Unternehmenschronik ermöglichte mir auch die seit den 1990er Jahren gelegentlich herausgegebene Firmenzeitschrift "Newsletter" den Einstieg. Zudem wurde folgendes empirisches Material in den Datenbe-

stand aufgenommen³¹: die jeweils aktualisierte Fassung des Organigramm sowie sämtliche Stellenbeschreibungen, das Firmenlogo, die Selbstpräsentation des Unternehmens auf der Homepage sowie in einem mehrminütigen Film, diverse Imagebroschüren und Produktkataloge sowie der Bericht eines Unternehmensberaters an die Geschäftsführung zur Einführung eines leistungsabhängigen Entgeltsystems. Zudem fertigte ich Beschreibungen von Gegenständen an; es liegen somit Daten zu Architektur und Inneneinrichtung des Firmengebäudes sowie zu den Schwarzen Brettern vor. Darüber hinaus sichtete ich alle im Intranet erschienenen firmeninternen Veröffentlichungen, zu denen neben Informationen des Betriebsrats auch Einladungen zu Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit wie beispielsweise die Teilnahme am jährlich stattfindenden Stadt-Marathon gehörten.

Wichtiger als die hier gefundenen Dokumente war allerdings der Eindruck, dass diese Kommunikationsplattform nur von wenigen und immer den gleichen Organisationsangehörigen genutzt wird. Daraus ergab sich u.a. die Frage, an welchen Orten im Betrieb, wenn nicht im Intranet, ein abteilungsübergreifender Austausch gepflegt wird – in den Teeküchen, der Kantine?

Dieser Hinweis verdeutlicht: In der ersten Phase der Organisationsethnographie ging es nicht nur darum, Informationen über die Laser AG zu sammeln, sondern von zentraler Bedeutung war bereits währenddessen, auf der Grundlage dieses Materials erste Arbeitshypothesen zu formulieren und Schlüsse darüber zu ziehen, welche Aspekte für die Beschreibung und das Verständnis des untersuchten Feldes unverzichtbar sind. Daher archivierte ich nicht nur die gesichteten Dokumente, sondern hielt auch meine Überlegungen dazu im Feldtagebuch (vgl. Flick 1996, 191) fest. Themenkomplexe, die ich auf diese Art und Weise identifizierte, waren z.B. das offenbar beeinträchtigte Betriebsklima, das konflikthafte Verhältnis zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung sowie das konkurrenzbetonte Verhalten vieler (männlicher) Organisationsangehöriger.

Während bei der ersten Feldforschungsphase der Schwerpunkt auf der Beschäftigung mit Artefakten des Firmenalltags gelegen und ich zwar informelle Gespräche geführt, jedoch noch nicht gezielt das Gespräch mit Organisationsangehörigen gesucht hatte, standen in der *zweiten Forschungsphase* die Interviews im Mittelpunkt. Nun ging es zum einen um die Validierung, Präzisierung und Zuspitzung der bereits erarbeiteten Hypothesen. Zum anderen fand in dieser Phase aber vor allem eine erneute Öffnung statt, denn ich wollte auch solchen Überlegungen Raum geben, die bislang nicht relevant gewesen waren. Zentrales Prinzip beim Einsatz der Erhebungsmethode des *problemzentrierten Interviews* (Witzel 1982) war deshalb die Offenheit, die Interviews waren nur insofern standardisiert, als darauf geachtet wurde, bestimmte Themenblöcke zu behandeln. Der Interviewleitfaden diente deshalb lediglich als Gedächtnisstütze und wurde flexibel gehandhabt.³²

Indem die Interviews problemzentriert geführt wurden, konnte gewährleistet werden, „die Explikationsmöglichkeiten der Befragten so zu verbessern, daß sie ihre Problemsicht auch gegen die Forscherinterpretation und in den Fragen implizit enthaltene Unterstellungen zur Geltung bringen können“ (ebd., 69). Dass ich erst damit begann, sie zu führen, nachdem ich mir bereits eineinhalb Monate lang im Unternehmen Kontextwissen erschlossen hatte, kam der Problemorientierung der Interviews zugute, denn ich konnte den Interviewpartnerinnen und -partnern immer auch eigene Sichtweisen als Kontrastfolie anbieten und auf diese Weise eine kommunikative Validierung leisten (vgl. Agar 1996).

³¹ Eine Übersicht des Datenbestands findet sich im Anhang.

³² Ein Muster-Leitfaden ist Teil des Anhangs.

Ich führte 17 Interviews mit insgesamt 15 Personen³³: fünf Beschäftigte, davon drei Betriebsratsmitglieder, außerdem drei Führungskräfte, die beiden Geschäftsführer, der Seniorchef sowie drei externe Berater und die IGM-Betriebsbetreuerin. Ich interviewte fünf Frauen und zehn Männer. Die Interviews dauerten im Schnitt 1,5 Stunden, wenige kürzer, einige (deutlich) länger. Die Namen aller Interviewten wurden selbstverständlich anonymisiert, die Geschlechtszugehörigkeit und der Aufgabenbereich hingegen beibehalten.³⁴

In allen Interviews wurden die folgenden Frageblöcke behandelt: die Arbeitstätigkeiten und Verantwortlichkeiten der interviewten Person, die Einschätzung der aktuellen Situation der Laser AG sowie Veränderungsbedarfe auf der organisationalen Ebene. Darüber hinaus griff ich Themen auf, die in den Antworten der Interviewten anklangen und vertiefte diese Aspekte. Gelegentlich bat ich auch mein Gegenüber um eine Stellungnahme zu einem momentan im Unternehmen kontrovers diskutierten Thema.

2.3 *Zu den Motiven der Türöffner und zur Rolle der Forscherin im Feld*

In den Ausführungen zum Feldzugang wurde bereits die Diskrepanz zwischen dem offensichtlich, was Geschäftsführer und Personalreferentin von mir erwarteten und dem, was ich ihnen anbieten konnte bzw. wollte. Das legt die Frage nahe, warum mir trotzdem der Zutritt ins Unternehmen gewährt wurde. Die Antworten darauf geben einen ersten Eindruck von dem Kräfteverhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, deshalb werde ich mich im Folgenden mit dieser Frage beschäftigen.

Zu einer annähernd realistischen Einschätzung der Interessenlagen der beteiligten Betriebsparteien gelangte ich erst im Laufe der Feldforschung. In der schriftlichen Vereinbarung hatte ich kurz vor Beginn meines Feldaufenthalts und nach den beiden Treffen mit Vorstand und Betriebsrat als Zielsetzung des Managements noch sehr idealistisch formuliert: „Das im vergangenen Jahr durchgeführte Projekt zur Arbeitsplatzbeschreibung und Eingruppierung verursachte im Unternehmen viel Unruhe. Deshalb ist dem Management daran gelegen, sich davon ein Bild zu machen, was das neu begonnene Vorhaben, Leistungsentlohnung einzuführen, innerbetrieblich auslösen wird. 'Qualitätssicherung' ist dabei ein wichtiges Stichwort. Die wissenschaftliche Begleitforschung kann dazu einen die innerbetriebliche Perspektive bereichernden Beitrag leisten.“ Den Betriebsrat betreffend schrieb ich: „Der Betriebsrat erwartet von der von einer unabhängigen Dritten durchgeführten Untersuchung ein Feedback über betriebliche Prozesse. Er sieht es als Gewinn, dass von einer außenstehenden Perspektive aus auf Belange hingewiesen werden kann, die im Organisationsalltag selbstverständlich, unhinterfragt und unumstößlich gelten.“

Mit Blick auf das Management waren die Formulierungen in der Rückschau unrealistisch; ein Erkenntniszugewinn war von meiner Arbeit nur so lange erwartet worden, bis deutlich geworden war, dass ich keine anwendungsorientierte Studie über die Leistungszulage erstellen werde. Die Personalreferentin äußerte sich mir gegenüber diesbezüglich einmal ganz unverblümt: "Man geht ja davon aus, die Antworten schon zu kennen". Außerdem gab sie zu verstehen, dass sie die Studie für meine Privatangelegenheit hält, von der das Unternehmen nichts habe.

³³ Mit dem Betriebsratsvorsitzenden Herrn Schenk traf ich mich ebenso wie mit dem Betriebsrat Herrn Deniz zweimal. Im ersten Fall mit einem zeitlichen Abstand von mehreren Wochen, im zweiten Fall in kurzer Folge, weil die ursprünglich vereinbarte Interviewdauer nicht ausgereicht hatte.

³⁴ Eine Übersicht sowie eine Kurzvorstellung aller interviewten Personen findet sich im Anhang.

Gleichwohl formulierte sie in der bereits erwähnten Vereinbarung, dass „die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung dem Unternehmen für Unternehmenszwecke zur Verfügung gestellt“ werden.³⁵

Rückblickend gehe ich davon aus, dass der Vorstand meiner Studie zustimmte, um dem Betriebsratsvorsitzenden eine Gefälligkeit zu erweisen. Bei vielen anderen Gelegenheiten erteilte er dessen Plänen und Anliegen eine Abfuhr; hier bot sich nun ein Anlass, ohne negative Nebeneffekte in einer völlig unverfänglichen Sache ein Zugeständnis zu machen.³⁶

Der Betriebsratsvorsitzende versprach sich von meiner Anwesenheit Unterstützung für sein zentrales Anliegen, die betrieblichen Abläufe zu verbessern (vgl. Kapitel III.4.2). Bereits im ersten Gespräch hatte er mir mehrere organisatorische Probleme geschildert, die seit Jahren einer Lösung harrten. Ich nehme an, mit einer wissenschaftlich beglaubigten Dokumentation der Situation im Unternehmen sah er bessere Chancen, sich mit diesem Ziel beim Vorstand endlich Gehör zu verschaffen und strukturelle Änderungen zu erwirken.

Während in dieser Situation also über meinen Kopf hinweg agiert wurde und ich nur abwarten konnte, wie sich die Dinge entwickeln würden, konstituierte sich im Laufe der Feldforschung eine aktive Rolle für mich, nämlich die einer Betriebschronistin. Im Unterschied zu Andreas Novak (1993), der beispielsweise die „Bitten um individuelle und kollektive Beratung“ oder das Benutzen „des Forschers für die Stärkung der eigenen Stellung im Unternehmen“ (ebd., 186) als „Funktionalisierungen des Forschers durch das Feld“ (ebd., 186) beschreibt, halte ich es für zutreffender, den interaktiven Charakter der Feldforschung zu betonen und von einer wechselseitigen Konstitution der Rollen auszugehen.

Der erste Anlass, mich in der Rolle einer Chronistin zu sehen, war, dass mich die interviewten Personen gelegentlich danach fragten, welches Firmenereignis wann stattgefunden habe. Häufig rückversicherten sich die Interviewten außerdem bei mir, den Ablauf der Ereignisse richtig zu erinnern. Diese Rückfragen gaben mir die Möglichkeit, mich als Expertin meines Feldes zu beweisen, Gelegenheiten, die ich sehr gern nutzte, um meine Position zu stärken.

Explizit wurde meine Rolle als Chronistin dann in der folgenden Situation installiert. Nach der zweiten Betriebsversammlung im November 2005, bei welcher der Vorstand die Belegschaft erstmals offiziell über die geplanten Entlassungen informierte, bat mich der Betriebsratsvorsitzende, ihm das Protokoll, das ich für mich geschrieben hatte, zur Verfügung zu stellen. Er sei von mehreren Seiten gebeten worden, Informationen zur Betriebsversammlung zugänglich zu machen. Er selbst habe wegen seiner tragenden Rolle während der Versammlung kein Protokoll erstellen können. Die Version, die ich ihm zur Verfügung stellte, las er und schickte sie dann ohne Änderungen über das Intranet an alle Kolleginnen und Kollegen.

Manchmal versuchten auch Beschäftigte, im informellen Gespräch mit mir Informationen über den aktuellen Stand der Verhandlungen zum Personalabbau zu erhalten, weil sie um meinen Kontakt zum Betriebsratsvorsitzenden Herrn Schenk wussten. Mich in solchen

³⁵ Ich war zwar die erste Kulturwissenschaftlerin, nicht aber die erste Forscherin im Unternehmen. Ab und an werden Abschlussarbeiten technischer Studiengänge in Kooperation mit der Laser AG erstellt. Deshalb existiert eine Routine, diese Kontakte zwischen DiplomandInnen und Firma zu regeln. Die Verpflichtung, die Arbeit dem Betrieb zur Verfügung zu stellen, gehört zum Standardrepertoire dieser Regelungen.

³⁶ Die mutmaßliche Einordnung des Forschungsprojekts als unverfänglich und harmlos ist möglicherweise nicht nur an Fach und Thema, sondern auch an meine Geschlechtszugehörigkeit gebunden. Jedenfalls wird in der Methodenliteratur vermutet, dass insbesondere Männer Forscherinnen „als im Vergleich zu Forschern weniger 'bedrohlich'“ (Behnke/Meuser 1999, 78) wahrnehmen.

Situationen korrekt zu verhalten, erforderte Konzentration, mir war klar, dass ich häufig vor der Belegschaft einen Informationsvorsprung hatte, weil mir der Betriebsratsvorsitzende Dinge berichtete, die die Beschäftigten erst später erfuhren. Mich ins Vertrauen zu ziehen, hatte wohl in erster Linie eine entlastende Funktion für Herrn Schenk. In verschiedenen Situationen hatte ich den Eindruck, dass er das Gespräch mit mir suchte, um sich seine Sorgen und Nöte von der Seele reden zu können, er, der sich in der Betriebsöffentlichkeit als immerwährend stark, entschieden und verantwortungsbewusst präsentierte. Somit wurde neben der Rolle der Chronistin gelegentlich auch die der empathischen ZuhörerIn konstituiert.³⁷

3 Reflexive Datenauswertung

Nachdem herausgearbeitet wurde, mit welchen empirischen Methoden welche qualitativen Daten erhoben wurden, geht es im Folgenden um die Frage, wie dem oben formulierten Anspruch Rechnung getragen wurde, den Forschungsprozess reflexiv zu begleiten.

Als Begründung dieser Anforderung wurden bereits sowohl die Überlegungen Bourdieus zur unterschiedlichen Logik von Theorie und Praxis als auch die Ausführungen Smiths zu Wissenschaft und Macht dargelegt. Innerhalb der Geschlechterforschung wird eine weitere methodische Herausforderung diskutiert, der sich die vorliegende Untersuchung zu stellen hat, nämlich die Problematik der Reifizierung. Nachdem geklärt wurde, was darunter zu verstehen ist, soll der Frage nachgegangen werden, wie in dieser Studie den beschriebenen methodischen Problemen begegnet wird. Dazu werden als erstes das mehrstufige Verfahren nach Hagemann-White, als zweites die Abduktion und als drittes die Forschungssupervision vorgestellt.

3.1 Reifizierungsproblematik

Über die Problematik der Reifizierung des Systems der Zweigeschlechtlichkeit (Gildemeister/Wetterer 1995) gibt es innerhalb der Frauen- und Geschlechterforschung eine intensive Diskussion; der Reflexion über angemessene Methoden kommt ein hoher Stellenwert zu. Unter Reifizierung wird Folgendes verstanden: „In die Untersuchung wird hineingetragen, was man eigentlich erforschen möchte, nämlich Bedeutungen von Geschlecht für Prozesse“ (Degele 2004, 33). Man laufe also Gefahr, das zu reproduzieren, was man unvoreingenommen und offen empirisch untersuchen wolle. Dieses Risiko der „Über-Fokussierung“ (Gahleitner 2004, 283) auf Geschlecht habe ihre Ursache in folgendem erkenntnistheoretischen Problem: Die Beschäftigung mit Geschlecht bewege sich unausweichlich innerhalb des zweigeschlechtlichen Systems; es sei nicht möglich, eine Position außerhalb einzunehmen.³⁸

Die Problematik der Reifizierung soll im Folgenden hinsichtlich zweier verschiedener Arbeitsphasen behandeln werden, erstens während der Datenerhebung und zweitens während der Interpretation des empirischen Materials. Zum einen sollen die Probleme aufgezeigt werden, die sich in der jeweiligen Phase allgemein ergeben, zum anderen wird thematisiert, wie damit in der vorliegenden Studie konkret umgegangen wurde.

³⁷ Vermutlich trägt diese Interaktion geschlechtsspezifische Züge – die Ethnographin übernahm, indem sie zuhörte und sich mitfühlend äußerte, eine weiblich konnotierte Rolle. Ob sich der Betriebsratsvorsitzende in dieser Weise auch gegenüber einem Forscher verhalten hätte, bleibt allerdings eine offene Frage.

³⁸ Diese Feststellung blendet jene geschlechterpolitischen Interventionen aus, die sich als *queer* verstehen und die Veruneindeutigung der Geschlechterzuweisungen betreiben (vgl. z.B. Schirmer 2007; Wagens 2008).

Hinsichtlich der Arbeitsphase der Datenerhebung gilt es, ein spezifisches Detail aufzugreifen, das weiter oben bereits diskutiert wurde, nämlich das Gleichheitspostulat, mit denen sich Organisationsforscherinnen und -forscher konfrontiert sehen, die sich in ihrem befochtenen Feld als an der Geschlechterthematik Interessierte zu erkennen geben.

Aus einer Reihe bereits vorliegender empirischer Studien zu Organisation und Geschlecht lässt sich schließen, dass Fragen, die auf die Geschlechterthematik abzielen, bei den Befragten sehr häufig Rechtfertigungen sowie Beteuerungen, die Gleichheit von Männern und Frauen werde in der eigenen Arbeitsorganisation gewährleistet, hervorrufen. In Interviews eine Atmosphäre zu kreieren, in der die Befragten unbefangen über ihre Sicht auf Männer und Frauen oder Männlichkeit und Weiblichkeit sprechen und sich trauen, auch Stereotype zu formulieren, die als politisch unkorrekt gelten, scheint eher schwierig zu sein, stellt man mit Mary Douglas (1991) die Stärke der moralischen Kategorie Gleichheit in Rechnung: „Unsere Institutionen haben der Gleichheit den absoluten Vorrang gegeben. [...] Die Institutionen verlangen, daß die Gleichheit der Zugangschancen in den Kreis der zentralen legitimationsstiftenden Prinzipien aufgenommen wird.“ (ebd., 185)

Gleichheit genießt, so Douglas, in westlichen Gesellschaften den Status eines natürlichen und universell geltenden Rechts. Dieser Prämisse folgend, schlage ich vor, das Gleichheitspostulat nicht ausschließlich als ein spezifisches Merkmal westlicher Arbeitsorganisationen zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt zu interpretieren, sondern auch als ein Ergebnis der spezifischen Interaktionen zwischen Forschenden und Beforschten. Wird das Forschungsinteresse an der Geschlechterthematik gegenüber dem Feld – insbesondere von Wissenschaftlerinnen – offengelegt, kann das Argumentations-, Verteidigungs- oder Rechtfertigungsstrategien herausfordern, so meine These.

Daraus ergibt sich für die Forscherin das Problem einzuschätzen, inwieweit der Befund vom Gleichheitspostulat überhaupt als Erklärung dafür gelten kann, dass Gleichstellungspolitik häufig mit Widerständen und Abwehr konfrontiert ist. Hat sie gleichmacherische Äußerungen mit der Offenlegung ihres Forschungsinteresses überhaupt erst provoziert oder wären die ihr auch unabhängig davon begegnet? Hat sie unabsichtlich eine *political correctness* ins Feld hineingetragen, die das Auffinden anderer Aspekte erschwert?

Sylka Scholz (2004), die in ihrer Dissertation die Identitätskonstruktionen ostdeutscher Männer in lebensgeschichtlichen Interviews herausarbeitet und sich dabei auf Männlichkeitskonstrukte konzentriert, gibt ein empirisches Beispiel für den Anpassungsdruck, der heutzutage offenbar von der Gleichheitsnorm ausgeht. Sie schildert eine Interviewsituation, in der sich ihr Interviewpartner ungefragt dafür rechtfertigte, sich nicht in gleichem Maße wie seine Ehefrau an der Hausarbeit zu beteiligen (ebd., 250).

In dem beschriebenen Fall ist es aufgrund der (wort-)genauen Dokumentation des Interviews mittels der elektromagnetischen Aufzeichnung möglich, im Nachhinein gut begründete Thesen über den Einfluss des Geschlechts der Forschenden auf den Forschungsprozess und seine Resultate zu formulieren. Zudem ist die Wissenschaftlerin nicht auf die eigenen Deutungen beschränkt, sondern kann diese Frage, gestützt auf das Transkript, auch mit anderen diskutieren.

Bei Ethnographien dürfte es schwieriger sein, darauf verweisen Cornelia Behnke und Michael Meuser (1999, 81), nachträglich die Geschlechtereffekte zu rekonstruieren. Denn mit Tonbandgerät dokumentierte Interviews bilden nur einen Teil des Datenmaterials, ein anderer Teil setzt sich aus den Beobachtungen der Feldforscherin zusammen, die nicht nur das Geschehen im Feld protokollieren muss, sondern auch, wie die Menschen im Feld auf sie reagieren. Diese Aufgabe ist enorm anspruchsvoll und weil der Wahrnehmungsfähigkeit der Ethnographin Grenzen gesetzt sind, kann diese Aufgabe auch überfordern.

Angesprochen sind damit zwei Aspekte: erstens der Anspruch, mit dem eigenen Verhalten nicht etwas ins Feld hineinragen zu wollen, was dort nicht relevant ist und zweitens die insbesondere bei Ethnographien auftretende Schwierigkeit, solche Effekte nachträglich zu interpretieren.³⁹ Aufgrund dieser Überlegungen erschien es mir damals sinnvoll, mich zu entlasten, indem ich darauf verzichte, bei der Suche nach einem Feldzugang den Akteurinnen und Akteuren im Feld mitzuteilen, dass ich ein Erkenntnisinteresse habe, das sich auch auf die Relevanz von Geschlecht in dieser Arbeitsorganisation richtet.

Liegen die empirischen Daten zur Auswertung vor, dann ist zu deuten, inwiefern und in welcher Ausprägung diese geschlechtsspezifisch strukturiert sind. Z.B. bedarf es einer Begründung, wenn ein Rationalitätskonzept, das Wirtschaftszahlen in das Zentrum rückt, als männlich und nicht als weiblich konnotiert oder als jenseits dieser Kategorien interpretiert wird. Oder: Woher weiß die Forscherin, was das Männliche an einem spezifischen Managertyp ist? Woran also sind Männlichkeit und Weiblichkeit festzumachen? Und werden mit diesen Zuweisungen nicht lediglich bestehende Geschlechterstereotype reifiziert?

Carol Hagemann-White (1993) schlägt im Hinblick auf solche Fragen ein mehrstufiges, für die Zweigeschlechtlichkeit⁴⁰ sensibles Erhebungsverfahren vor, mit dem die „Verhaltens-, Sprach- oder Denkmuster in ihrer geschlechtlichen Aufladung unabhängig von dem Zurechnungsgeschlecht der Person“ (ebd., 76) empirisch bestimmt werden sollen und mit dem eine Reifizierung von Geschlechterstereotypen vermieden werden soll.

Die zentrale Idee dieses an die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 1993) angelegten Konzepts ist ein „doppeltes Hinschauen“ (Hagemann-White 1993, 74). Im ersten Schritt gilt es, „den alten, im Kontext gelebter Zweigeschlechtlichkeit involvierten Blick beizubehalten“ (Gahleitner 2004, 284). Wie gewohnt wird ein Kategoriensystem entwickelt und kodiert. Dabei wird eine „systematische Spurensuche nach Aussagen, die in den Bereich der Geschlechterrelevanz fallen“ (Hagemann-White 1995, 314) betrieben. Im zweiten Schritt werden aus diesem empirischen Material alle Hinweise auf das biologische Geschlecht der Interviewpartnerinnen und -partner entfernt. Diese Daten werden dann einer am Forschungsprojekt nicht beteiligten Wissenschaftlerin oder einem Wissenschaftler vorgelegt, deren oder dessen Aufgabe es ist, Weibliches und Männliches an den Interviewauszügen selbst festzumachen. Zugleich sollen die Kriterien expliziert werden, die diese Bewertungen ihr oder ihm nahe legen.

Dieser Ansatz ist mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Als weitere Einschränkung kommt hinzu, dass Hagemann-White die heteronormative Prägung des Systems der Zweigeschlechtlichkeit unberücksichtigt lässt. Nina Degele (2004) hingegen verweist darauf, dass die Heteronormativität und nicht die Zweigeschlechtlichkeit

³⁹ Im Rückblick komme ich zu einer anderen Einschätzung dieser Problematik. Inzwischen sehe ich die folgende Schwierigkeit: Dem Anliegen, nicht etwas ins Feld hineinragen zu wollen, was dort nicht relevant ist, sind ein 'Reinheitsgebot' sowie die Idee eingeschrieben, die Forscherin könnte das Feld 'verunreinigen', wenn sie die eigenen feministischen Werte erkennen lässt. Das sind Vorstellungen, gegen die der bereits zitierte Georg Devereux argumentiert. Darin, diese Überlegungen nicht ausreichend berücksichtigt zu haben, drückt sich zum einen ein Mangel an Gelassenheit aus, der auf das Konto fehlender Feldforschungserfahrungen geht. Zum anderen wird darin eine Überschätzung dessen deutlich, was die Ethnologin im Feld 'anrichten' kann.

⁴⁰ 'Zweigeschlechtlichkeit' prägte Hagemann-White (2006) als „verständliche Übersetzung für 'gender'“ (ebd., 132). Sie vertritt eine für die gesellschaftlichen Machtverhältnisse sensible, konstruktivistische Sichtweise und geht davon aus, „[...] dass Geschlecht eine Relation und nicht eine Sache ist und dass uns die Zweigeschlechtlichkeit immer schon als Konstruktion begegnet, in die eine bedeutungsgeladene Leiblichkeit und historisch-gesellschaftlich beladene Macht- und Ungleichheitsverhältnisse eingeflossen sind.“ (ebd., 133)

als „der Kern von Reifizierungen in der Geschlechterforschung“ (ebd., 35) zu gelten hat. Insbesondere den zweiten Einwand in Rechnung stellend, erprobte ich den Ansatz, mit überraschenden Erträgen (vgl. Kapitel III.4.4).

Diese methodischen Überlegungen führen darüber hinaus zu folgenden grundsätzlichen Schlussfolgerungen: Die Interpretationskraft der Geschlechterperspektive auf die untersuchten Phänomene ist fallspezifisch zu bestimmen, wodurch sowohl eine Überbetonung als auch eine Unterbewertung der Relevanz von Geschlecht vermieden werden soll. Stellvertretend für die aktuelle Debatte in der Geschlechter- und Organisationsforschung sollen hier Mats Alvesson und Yvonne Billing (1997) zitiert werden, die das Ideal folgendermaßen auf den Punkt bringen: „The trick is to interpret gendered meanings sensitively in non-obvious situations without totalizing organizational life through seeing everything in terms of gender.“ (ebd., 8)

Dem Datenmaterial sind auf vielfältige Art und Weise Geschlechtskonnotationen eingeschrieben. Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie richtet sich auf das Kenntlichmachen dieser Prägungen und ist somit sehr offen formuliert. Erstens bedeutet das, dass keine Festlegung a priori darüber zu treffen sind, in welcher Ausprägung Geschlecht vorzufinden sein wird. Zweitens wird auch nicht vorab festgelegt, in welchen Zusammenhängen Geschlecht relevant sein wird und in welchen nicht. Das entspricht der Methode der Abduktion, die im Folgenden charakterisiert wird.

3.2 *Abduktion*

In der Methodenliteratur werden unterschiedliche Schwerpunkte bei der Begriffsbestimmung von Ethnographie gesetzt. Die vorliegende Arbeit orientiert sich, wie im Kapitel über die Ethnographie als dichte Beschreibung bereits ausgeführt, nicht an den Definitionen, die den Fokus auf die Charakteristika der *Datenerhebung* richten⁴¹, sondern an den Ansätzen, die sich auf die Spezifik der *Datenanalyse* beziehen. Diesen Unterschied akzentuiert Geertz (1983a) folgendermaßen:

„Aus einer bestimmten Sicht, der des Lehrbuchs, heißt ethnographische Arbeit die Herstellung einer Beziehung zu den Untersuchten, die Auswahl von Informanten, die Transkription von Texten, die Niederschrift von Genealogien, das Kartographieren von Feldern, das Führen des Tagebuchs und so fort. Aber es sind nicht diese Dinge, Techniken und herkömmlichen Verfahrensweisen, die das ganze Unternehmen bestimmen. Entscheidend ist vielmehr die besondere geistige Anstrengung, die hinter allem steht, das komplizierte intellektuelle Wagnis der 'dichten Beschreibung' [...]“ (ebd., 10).

Für Geertz ist der bei der Datenauswertung eingeschlagene Weg, das zeigt dieses Zitat, viel entscheidender zur Charakterisierung von Ethnographie als das genaue Wie der Datengewinnung. Diese Position vertritt auch der US-amerikanische Anthropologe Michael H. Agar (2006), der deutlicher als Geertz den Gang der Datenanalyse beschreibt und damit präziser fasst, worin „das komplizierte intellektuelle Wagnis der 'dichten Beschreibung'“ besteht. Auch für Agar zeichnet sich Feldforschung aufgrund ihrer Logik und nicht wegen ihrer Methode aus: „I think of ethnography as a *kind of logic* rather than any specific method or any particular unit of study. Ethnography names an *epistemology* – a way of knowing and a kind of knowledge that results – rather than a recipe or a particular focus.“ (ebd., 7; Hervorheb. i. O.)

⁴¹ So bestimmt z.B. Rolf Brednich (1988a) *field work* als einen „methodische[n] Zugang“ (ebd., 82), die Daten werden „in der Begegnung mit Menschen oder Gruppen von Menschen“ (ebd., 82) generiert. Es gehe nicht um die Analyse bereits vorhandener Objekte, sondern um die „planmäßige Erhebung von eigenen Daten an Ort und Stelle ihres Vorkommens“ (ebd., 82).

Dabei bezieht er sich auf Charles S. Peirce. Dieser US-amerikanische Philosoph habe sich dafür interessiert, woher neue wissenschaftliche Konzepte kämen und herausgearbeitet, dass die deduktive Logik zu neuen Schlussfolgerungen aus alten Prämissen führe, während die induktive Logik Auskünfte darüber gebe, wie das neue Material in die alten Konzepte passe.

Die Logik beschränke sich jedoch nicht auf diese beiden Spielarten, entweder die Konsequenzen dessen herauszufinden, was wir schon wissen oder aber neue Erfahrungen bereits Bekanntem anzupassen. Vielmehr führten Erfahrungen in neue Bereiche. Das bezeichnet Agar unter Rückgriff auf das Lateinische als „abductive logic“, als „led us away“ (ebd., 7). Thesen sollen weder von außen an das Material herangetragen, noch aus Theorien hergeleitet, sondern in einem schleifenförmigen Verlauf aus dem Material heraus entwickelt werden – vom Speziellen zum Allgemeinen, um Thesen zu bilden und vom Allgemeinen zum Speziellen, um die Thesen zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren (Agar 1996, 35). Die Begriffsbestimmung von Manfred Lueger (2000), Ethnographie sei ein Weg zur „Bewahrung von Erkenntnis“ (ebd., 15), spricht eben diesen schleifenförmigen Prozess an.

Wie beschrieben vorzugehen, heißt zugleich, die für diese Arbeit zentralen Begriffe, insbesondere Rationalität, nicht auf der Grundlage vorliegender Organisationstheorien zu definieren, sondern herauszuarbeiten, wie die Akteure im Feld Rationalität herstellen. Für diese prozessorientierte Vorgehensweise ist es weniger relevant, was in einer organisations-theoretischen Diskussion unter Rationalität verstanden wird, sondern was im Feld als rational aufgefasst wird (= Begriff 1. Ordnung nach Schütz 1971) und wie das *doing rationality* zu beschreiben ist (= Begriff 2. Ordnung nach Schütz 1971). Es gilt folglich, die Relevanzen des untersuchten Feldes aufzuspüren.

Die in der vorliegenden Studie präsentierten Ergebnisse basieren auf diesem Forschungs-verlauf, der bislang auf einer abstrakten Ebene dargestellt wurde. Das Resultat des angewandten mehrstufigen Auswertungsverfahrens spiegelt sich in der Gliederung des Empirieteils der vorliegenden Arbeit. Der Weg dahin soll im Folgenden transparent gemacht und exemplarisch die Frage beantwortet werden, wie ich die Kategorie Rationalität herausgearbeitet habe, um die herum sich ein wesentlicher Teil der Interpretation der empirischen Ergebnisse ordnet. Sieben aufeinander aufbauende Auswertungsschritte werden dabei ausgeführt. Wie bereits erläutert, erfolgten Datenerhebung und -auswertung nicht zeitlich aufeinander und sind damit als Phasen nicht klar voneinander zu trennen. Daher beginnt die folgende Darstellung mit dem Zeitpunkt, zu dem ich die Ethnographie durchführte.

Der *erste Auswertungsschritt* bestand darin, auf der Grundlage der Beobachtungen im Feld erste Hypothesen zu formulieren und diese im Feldtagebuch zu dokumentieren. Vorläufige Eindrücke verdichteten sich im Forschungsverlauf zu Arbeitsthesen, befördert wurde dies insbesondere durch die Interviews, die es mir ermöglichten, meine Hypothesen auf den Prüfstand zu stellen. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde ich auf den hohen Stellenwert von Rationalität im Unternehmen aufmerksam, so gestalteten sich beispielsweise die Interaktionen zwischen den Organisationsangehörigen in der Regel als Ringen um Wahrheit und enthielten oft die Mitteilung an das jeweilige Gegenüber, als Einzige/r im Besitz der Wahrheit zu sein. Häufig begegneten mir statt Abwägungen ein polarisierendes Entweder/Oder sowie ein Wir/Die. Besonders auffällig waren ein gegenseitiges Abwerten durch abfällige Bemerkungen sowie ein gegenseitiges Zuschreiben von Defiziten und Fehlverhalten. Beobachtungen dieser Art hielt ich in Protokollen fest, die ich während meiner Ar-

beitstage bei der Laser AG erstellte und – wie alle anderen empirischen Daten auch – in Maxqdata⁴² speicherte.

Die sechs folgenden Auswertungsschritte erfolgten nach Abschluss der Feldphase. Hier standen zwei Ziele im Mittelpunkt: Erstens die Reduzierung der großen Datenmenge und zweitens das Auffinden von im empirischen Material enthaltenen Kernkategorien.

Im *zweiten Auswertungsschritt* ging es darum, eine begründete Auswahl von Interviews für eine hermeneutische Auswertung zu treffen. Entscheidend waren dafür zwei Kriterien. Zum einen sollten auch in diesem Sample nach dem Prinzip des maximalen Vergleichs alle Hierarchieebenen, Männer und Frauen sowie Produktions- und Angestelltenbereich vertreten sein – ein Prinzip, das bereits bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner zur Anwendung gekommen war. Zum anderen hatte ich während der Transkription aller siebzehn Interviews Sicherheit darüber gewonnen, welche Interviews besonders prägnant und aussagekräftig sind und daher intensiv ausgewertet werden sollten. Zusätzlich gestützt auf die Notizen, die ich im Anschluss an jedes Interview erstellt hatte, traf ich die Wahl und suchte sieben Interviews aus. Von den Beschäftigteninterviews berücksichtigte ich die mit Frau Holler, Herrn Deniz sowie Herrn Schenk, von den Führungskräfteinterviews die mit Frau Esche, Herrn Bechstein sowie Franz Krüger geführten und von den Externeninterviews das mit Herrn Günther geführte.

Dieser Auswahlentscheidung folgte der *dritte Auswertungsschritt*, bei dem jedes der ca. 30-seitigen Interviewtranskripte zu einem etwa 10-seitigen Text verdichtet wurde, in dem die für zentral gehaltenen Interviewpassagen dokumentiert sind und interpretiert werden. Es wurde eine hermeneutische Auswertung durchgeführt, d.h., die Codes wurden nicht theoriegeleitet von außen herangetragen, sondern aus dem Material heraus entwickelt. Der Hintergrund, vor dem ich jede einzelne Aussage in den Interviews gelesen habe, war das während der Feldforschung erworbene Kontextwissen über die Laser AG – Vorkenntnisse, die meinen Blick lenkten.

Die auf diese Art und Weise entstandenen Texte haben den Charakter von Porträts in dem Sinne, dass die jeweiligen Charakteristika der Selbstpräsentation sowie die spezifischen Schwerpunktsetzungen der Interviewten erfasst werden. Die Erstellung der Texte war geleitet von den folgenden Fragen: Wie sprechen die Interviewpersonen über ihren Arbeitsalltag in der Laser AG? Wie sprechen sie über die Vergangenheit der Laser AG? Wie schätzen sie die angekündigten Entlassungen und Umstrukturierungen ein?

Von Interesse war jedoch vor allem auch diese Frage: Was vermittelt sich in ihren Äußerungen als Botschaft? Das Hauptaugenmerk wurde somit auf die Sinnzusammenhänge und Deutungsmuster gerichtet. Es ging nicht nur darum festzuhalten, was sprachlich manifest zum Ausdruck gebracht wurde, sondern in besonderer Weise auch um die Entschlüsselung des latent vorhandenen Sinns (Bohnsack 1991, 18). Dabei bezog ich auch das Kontextwissen ein, das ich mir während der Ethnographie angeeignet hatte. In Gestalt von Hypothesen trug ich es an das Interviewmaterial heran und präzisierete, modifizierte oder erweiterte die Annahmen sukzessive.

Um die in den Interviews aufgebauten Sinnhorizonte zu erschließen, galt es herauszufinden, vor welchem Hintergrund der oder die Befragte eine bestimmte Antwort gab. Dazu analysierte ich bei jeder Interviewauswertung, welche Sprechposition(en) die Interviewperson einnahm. Es zeigte sich eine Vielfalt von Rollen-Selbstzuschreibungen in den ver-

⁴² Maxqdata ist eine Software zur qualitativen Datenanalyse, die an der Philipps-Universität Marburg im Fachbereich Pädagogik insbesondere für diejenigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entwickelt wurde, die mit der *grounded theory* arbeiten.

schiedenen Interviews: z.B. der gewerkschaftlich engagierte Mitarbeiter, die loyale Stütze des Geschäftsführers, die um sozialen Zusammenhalt Bemühte, der omniprésente Firmenchef, der um die Anerkennung seiner Leistungen Geprellte. Jeder dieser Sprechpositionen ist ein bestimmtes Rationalitätsverständnis eingeschrieben, für das besonders prägnante Interviewpassagen stehen.

Im Kern bestand dieser dritte Arbeitsschritt darin, die Eigenlogik des jeweiligen Falls herauszuarbeiten und somit zu rekonstruieren, was die Interviewpartnerinnen und -partner mit ihren Äußerungen gemeint haben. Häufig waren die Aussagen ambivalent, so betonte der im Betriebsrat aktive Herr Deniz einerseits den zentralen Stellenwert, den Grundsätze wie Solidarität und Gemeinsinn für ihn haben, andererseits ließen seine Ausführungen darauf schließen, dass sein Arbeitsalltag vom genauen Gegenteil, nämlich von Diskriminierungserfahrungen, Einzelkämpfertum und Konkurrenz geprägt ist. Diesen Ambivalenzen wies ich eine wesentliche Funktion zu; es galt, sie ernst zu nehmen und als erkenntnisförderndes Mittel in die Auswertung einzubeziehen. Dadurch sollte der Komplexität und Vielschichtigkeit des untersuchten Feldes Rechnung getragen werden.

Diese zunächst als Fließtext verfassten Interpretationen wurden im *vierten Auswertungsschritt* strukturiert, indem die Texte mit Überschriften versehen wurden. Diese kamen durch das Paraphrasieren der zentralen Aspekte zustande. Damit wurde auch bei diesem Zwischenschritt der Logik jedes einzelnen Textes gefolgt. Diese Überschriften haben den Stellenwert textimmanent gewonnener Codes. So arbeitete ich beispielsweise heraus, dass die Betriebsrätin Frau Holler zwischen verschiedenen Arten des Wissens differenzierte – dem Fach- und dem Überblickswissen des Betriebsrats, dem Praxiswissen der Beschäftigten sowie den betriebswissenschaftlichen Kenntnissen von Experten – und diese Wissensformen zugleich hierarchisierte – das Erfahrungswissen gewichtete sie stärker als ein über Zahlen vermitteltes Wissen.

Der *fünfte Auswertungsschritt* war eine Gegenprobe im Hinblick darauf, ob im Gang der Verdichtung und Deutung zentrale Aspekte zur Beschreibung des Feldes verloren gegangen sind. Die erneute Durchsicht aller sieben ausgewählten Interviews wurde durchgeführt, um sicherzustellen, dass tatsächlich alle relevanten Interviewpassagen mit Hilfe dieser Codes erfasst und gebündelt wurden.

Im *sechsten Auswertungsschritt* schließlich wurden die Interpretationen der einzelnen Interviews auf einer übergreifenden Ebene miteinander verknüpft, indem im Vergleich der Auswertungstexte Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifiziert und übergreifende Aspekte, die in allen Interviews relevant waren, herausgearbeitet wurden. Das Ziel dieses Arbeitsschritts war es, theoretische Grundmuster i.S. von Kategorien zweiter Ordnung abzuleiten.⁴³ Rationalität wurde als zentrales Thema bestätigt. Zudem wurden aber auch bislang nicht bemerkte Aspekte erfasst, z.B. die enge Verknüpfung von Expertenstatus mit hegemonialer Männlichkeit sowie der daraus resultierende Effekt der Exklusion.

Auf diesen Aspekt hin wurden abschließend im *siebten Auswertungsschritt* auch die anderen, bislang nicht berücksichtigten Interviews analysiert, Schlüsselpassagen identifiziert, interpretiert und in die Auswertung einbezogen.

⁴³ Kategorien erster Ordnung sind die von den Interviewpersonen selbst benutzten alltagssprachlichen Begriffe, Kategorien zweiter Ordnung die von der Wissenschaftlerin eingeführten Begriffe (Schütz 1971).

3.3 *Forschungssupervision*

Der dargelegte abduktive Auswertungsprozess wurde von einer Forschungssupervision begleitet, um den oben ausgeführten Aspekten, die das Potential haben, die Reflexionsfähigkeit der Forscherin zu beeinträchtigen, zu begegnen. Die vorliegende Studie kann zwar dem mit Bourdieu (1993) bereits formulierten Anspruch an Reflexivität nicht in voller Gänze Rechnung tragen; es wird weder darum gehen können, die „unsichtbaren Bestimmungen, die der Stellung des Wissenschaftlers eingeschrieben sind“ (ebd., 370) zu reflektieren, noch wird die „gesamte kollektive Geschichte der betrachteten Fachrichtung“ (ebd., 366) beleuchtet werden können. Die spezifische Form von Reflexivität, wie sie Bourdieu ausarbeitet, ist jedoch grundsätzlich dadurch berücksichtigt, dass immer wieder hervorgehoben werden wird, dass die beschriebenen Handlungen der im Feld agierenden Subjekte nicht irrational und inkonsistent, sondern innerhalb des Feldes sinnvoll, rational und konsistent sind. Darüber hinaus sind außerdem die Mechanismen zu verdeutlichen, die dazu führen, dass den Organisationsangehörigen selbst ihr Handeln sinnhaft ist. Auf diese Art und Weise soll der Machtgestus vermieden werden, der damit einher geht, den im Feld agierenden Subjekten implizit oder explizit Defizite zu unterstellen.

Da jedoch die Möglichkeiten des forschenden Subjekts zu solcher Selbstreflexion begrenzt sind, hielt ich es für unabdingbar, während des Forschungsprozesses mit anderen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammenzuarbeiten und die Interpretation der Daten nicht ausschließlich allein, sondern zumindest punktuell kollektiv vorzunehmen. Die Arbeitsform, in der ich das realisierte, ist die Forschungssupervision.⁴⁴ Als ich die Promotion begann, trat ich einer Gruppe bei, die dreimal im Jahr tagt.

Eine zentrale Grundannahme innerhalb der Feldforschung ist, dass in Texten der Forscherin bzw. des Forschers, z.B. in der Beschreibung des Feldeinstiegs, immer auch Aussagen enthalten sind, die nicht auf der subjektiven Ebene, sondern auf der symbolischen Ebene zu verorten sind. Sie enthalten wichtige Aussagen über das Feld, so die Annahme (Becker 2001, 46; Götz 1997, 73; Graaf/Rottenburg 1989, 28; Hergesell 1994, 43; Lindner 1981, 62; Wittel 1997, 18). Die Forschungssupervision basiert auf dieser Prämisse: Verhaltensweisen, Ängste und Vorbehalte der Forscherin gehen weit über die Persönlichkeit der Ethnographin hinaus und bergen Hinweise auf Mechanismen im untersuchten Feld. Die Supervision soll dazu beitragen, dass die Forscherin diese Mechanismen erkennt.

Das will ich im Folgenden an zwei Beispielen verdeutlichen. Das erste Exempel bezieht sich auf meine emotionale Verfasstheit während der Feldforschung. Diese war stets von Unsicherheit und Sorge geprägt – ein Phänomen, das mit Blick auf den Feldeinstieg in den kulturwissenschaftlichen Methodenkanon mittlerweile als „Angst des Forschers vor dem Feld“ (Lindner 1981)

⁴⁴ Zur Ausgestaltung einer solchen Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern existieren bislang nur wenige Veröffentlichungen. In einem Beitrag erläutert Erhard Tietel (2000) eine Reflexionsform im Team, die sich an der Methode der Balintgruppe orientiert. Eine psychoanalytisch orientierte Form der Forschungssupervision erörtert Barbara Wittel-Fischer (2001). Sie war als Supervisorin der Ende der 1990er Jahre am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft in Tübingen gegründeten Gruppe tätig. Dieser Gruppe, allerdings unter einer neuen Leitung, trat ich 2004 bei.

bzw. als „neue Angst des Forschers vor dem Feld“ (Warneken/Wittel 1997) eingegangen ist.⁴⁵

Allerdings beschränkte sich meine Angst nicht auf diese erste Phase der Feldforschung, sondern setzte sich fort. So war z.B. der Feldeinstieg zwar formal relativ reibungslos ge-
glückt (vgl. Kapitel II.2.1), allerdings musste ich umgehend eine starke Begrenzung mei-
nes Handlungsspielraums konstatieren. Denn mir war ein eigenes Büro zugewiesen wor-
den, im Durchgang zwischen Empfangstresen und Produktionshalle, einem isolierten Be-
reich, in dem ich aus dem Leben im Unternehmen ausgeschlossen war. Der Initiative der
Pressereferentin Frau Zeibig, der ich mich in der ersten Woche vorstellte, ist es zu verdan-
ken, dass diese räumliche Situation verändert wurde. Sie erfasste sofort, wie ungünstig die
Raumzuweisung war, fand das Verhalten der Personalreferentin, mich dorthin abzuschie-
ben, peinlich und initiierte meinen Umzug in ihr eigenes Büro.

Eine weitere Quelle starker Verunsicherung war die Ankündigung des Managements, in
Kürze Beschäftigte zu entlassen. Daraus ergaben sich für die Erhebung des empirischen
Materials weitreichende Effekte. Neben der vagen und im Rückblick unbegründeten Sorge
meinerseits, vorzeitig aus dem Feld entlassen zu werden, gab es eine weitere Einschrän-
kung. Die Beschäftigten wussten bis kurz vor Weihnachten 2005 nicht, ob sie im neuen
Jahr überhaupt noch im Unternehmen arbeiten würden und konnten nicht absehen, wel-
che ihrer Kolleginnen und Kollegen dann noch da sein werden. In dieser Situation sah ich
davon ab, Interviews zu führen, weil ich eine solche Anfrage als zu große Belastung für die
Beschäftigten empfand.

Berichte anderer Feldforscherinnen und -forscher legen zunächst einmal nahe, Gefühle
der Verunsicherung als unvermeidlichen Bestandteil der Feldforschungserfahrung zu
betrachten. So berichtet Wittel (1997) von einer sich während der Feldphase verstärken-
den Unsicherheit: „Zunächst bezogen sich meine Versagensängste nur auf die Interaktio-
nen mit den Beschäftigten. Nach und nach weiteten sie sich aus und betrafen den Erhe-
bungsprozeß, den daraus resultierenden Erkenntnisgewinn und schließlich mich selbst.“
(ebd., 22, Fußnote 25)

Eine verallgemeinernde Perspektive einzunehmen, ist zweifellos sinnvoll, greift aber im
vorliegenden Fall zu kurz. Denn dass mein Feldaufenthalt von Ohnmachtgefühlen und von
der Sorge gekennzeichnet war, das Feld würde sich nicht zugänglich machen oder ich
müsse es vorzeitig verlassen, vermittelt *auch* eine zentrale Botschaft über das Feld; das

⁴⁵ Lindner (1981) befasst sich in diesem Aufsatz mit den emotionalen Problemen, die sich der Wissen-
schaftler (er verwendet nur die männliche Terminologie) selbst bereite, wenn er ins Feld geht. Lindner
nimmt an, dass der Forscher auf eine *research down*-Situation trifft, denn die Arbeiter- und Subkultur sei
das traditionelle Forschungsfeld der Volkskunde und aufgrund der sozialen und gesellschaftlichen Ver-
hältnisse ergebe sich eine ungleichgewichtige Situation zwischen Beforschten und Forschenden. Lindner
vermutet, in den Ängsten vor dem Feld breche sich „die reale Asymmetrie der Situation in der Befürchtung
der Aufdeckung der Vorspiegelung von Symmetrie Bahn.“ (ebd., 55) Die Angst des Forschers sei
somit paradoxerweise ein Produkt angstvermeidender Strategien. Warneken und Wittel (1997) nehmen
mit ihrem Aufsatz über die „neue Angst des Forschers vor dem Feld“ auf Lindners Ausführungen Bezug,
haben aber Situationen des *research up* vor Augen, soziale Situationen also, in denen der Forscher nicht
als ranghöher, sondern als rangniedriger als die Beforschten gilt. Die Angst von Wissenschaftlern, die
während ihrer Forschungen mit Experten sowie Führungskräften in Kontakt kämen, begründe sich darin,
dass Forschende von Beginn an mit der Schwierigkeit konfrontiert seien, mit Menschen zu tun zu haben,
die ihnen aufgrund ihres beruflichen Status überlegen seien bzw. sich zumindest hierarchisch höher ge-
stellt fühlten. Ihren Ausdruck finde diese Asymmetrie z.B. darin, dass Wissenschaftler im Feld unter
Rechtfertigungs- und Erklärungsdruck gerieten. Denn nicht wissenschaftliche, sondern pragmatische und
anwendungsorientierte Herangehensweisen beanspruchten in Arbeitsorganisationen Deutungshoheit.

Motiv der Ohnmacht als Gefühl latenter Bedrohung spielt in der Studie eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel IV.1.4). Zu verdanken ist diese Erkenntnis der Forschungssupervision.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf einen Ausschnitt eines Interviews mit dem Betriebsratsvorsitzenden. Der Supervisionsgruppe teilte ich meinen Wunsch mit, mich gegenüber dem Betriebsratsvorsitzenden, der mir den Zutritt ins Feld verschafft hatte, zu distanzieren. Dieses Anliegen begründete ich damit, vermeiden zu wollen, einer parteilichen, nämlich seiner Sichtweise verhaftet zu bleiben.⁴⁶ Die Gruppe beschäftigte sich darauf hin intensiv mit der Frage, was Distanzierung in diesem Fall heißt. Kritisch wurde die Art und Weise gesehen, in der ich mich in meinem Text abgrenzte: Erst in dem Moment, wo ich einen Makel erkannte habe, indem ich nämlich dem Betriebsratsvorsitzenden vorwerfen konnte, er würde im Betriebsrat die gleichen Machtkonstellationen erzeugen, die das Unternehmen prägten, sei mir die Distanzierung gelungen, so die Deutung. Diese Art der Distanzierung ist mit einer Abwertung des Betriebsratsvorsitzenden verbunden, so die Schlussfolgerung.

Dank dieses Hinweises wurde ich auf ein wichtiges Muster im Unternehmen aufmerksam. Ich gelangte zu der Einsicht, dass mein Abgrenzen nicht professionellen Kriterien entsprach, sondern über den Weg des Abwertens von Personen funktionierte. Hierin spiegelte sich ein zentrales Merkmal des Feldes, in dem eine Distanzierung durch gegenseitiges Abwerten der Organisationsangehörigen tagtäglich praktiziert wurde. Auch diesen Denkanstoß griff ich auf und berücksichtigte ihn bei der Interpretation des empirischen Materials (vgl. Kapitel III.4.2).

Beide dargelegten Beispiele verdeutlichen den Ertrag einer Forschungssupervision sowie deren zentrale Bedeutung für eine gelungene reflexive Datenauswertung. Mehrere Aspekte, die zentral für das Verständnis des untersuchten Feldes sind, wurden in diesem Forschungszusammenhang erarbeitet. Dabei waren die jeweiligen subjektiven Lesarten des in die Supervision eingebrachten Datenmaterials der Ausgangspunkt der Reflexion. Auf diese Weise wurden bis dahin unentdeckte Parallelen zwischen den individuellen Wahrnehmungen der Ethnographin und den Spezifika des Feldes kollektiv entwickelt.

⁴⁶ Diese Problematik wird in der Methodenliteratur intensiv diskutiert. Denn sogenannte *gate keeper* gewähren in vielen Fällen überhaupt erst den Feldzugang, woraus eine engere soziale Bindung zwischen diesen Personen und den Forschenden resultieren kann. Hinzu kommt „immer ein Eigeninteresse der Informanten“ (Becker 2001, 32). Daher sind die Feldforscherinnen und -forscher dazu angehalten, die Erzählungen solcher Gewährsleute nicht „ungeprüft als 'gültige Versionen' der Weltsicht“ (Lueger 2000, 61) zu übernehmen, da sie als Ausdruck der spezifischen und selektiven Wahrnehmung dieser Schlüsselpersonen zu gelten haben.

TEIL III ORGANISATIONSETHNOGRAPHIE DER LASER AG

Das folgende Kapitel bildet den zentralen Teil der Studie, es enthält in vier Unterkapiteln die empirischen Befunde. Jedes der Unterkapitel wird mit einer Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse abgeschlossen.

Im *ersten Unterkapitel* stehen die Charakteristika der untersuchten Organisation im Mittelpunkt. Es wird zunächst eine firmeninterne Feier auf ihre symbolische Aussagekraft hin interpretiert, dann werden zwei Führungspersönlichkeiten aus dem Unternehmensvorstand, nämlich der Vorgänger und sein Nachfolger, vorgestellt und miteinander verglichen, insbesondere hinsichtlich des Männlichkeitscodes, den sie verkörpern. Diese Befunde zum tiefgreifenden Wandel in der Unternehmensführung werden im *zweiten Unterkapitel* um die Rekonstruktion des spezifischen, nämlich heteronormativen Subtextes, der sich in den Interaktionen der Organisationsangehörigen reproduziert, ergänzt. Heteronormativität wird hier als Modus Operandum symbolischer Gewalt aufgezeigt. In ihrer Gesamtschau erlauben diese Forschungsergebnisse verdichtete Einblicke in die Organisationswirklichkeit der Laser AG.

Nach dieser Kontextbeschreibung des untersuchten Feldes werden im *dritten Unterkapitel* die Ereignisse hinsichtlich der Entlassungen und Umstrukturierungen thematisiert, und zwar vom Zeitpunkt der Bekanntgabe der entsprechenden Pläne durch das Management bis zum Beginn der Umsetzung der Maßnahmen – ein vier Monate währender Prozess. Diese deskriptiv angelegte Schilderung der Chronologie der Ereignisse ist die empirische Grundlage, um die forschungsleitende Frage im *vierten Unterkapitel* zu bearbeiten.

In diesem Kernstück der Studie wird gezeigt, wie Rationalität in einem Prozess der Sinnkonstituierung kollektiv erzeugt und dabei Macht unterworfen wird. Deutlich wird zudem, dass Rationalität kein singuläres Phänomen sein muss, sondern dass in einer Arbeitsorganisation durchaus verschiedene Rationalitäten kursieren können, die im Wettbewerb miteinander stehen. Die vorfindbare Vielfalt der Rationalitäten ist jedoch kein pluralistisches Nebeneinander, sondern hierarchisch strukturiert – eine Hierarchisierung, die die gesellschaftlichen Grenzziehungen nach Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit abbildet bzw. reproduziert. Um diesem zentralen Forschungsergebnis auf einer begrifflichen Ebene Rechnung zu tragen, wird der Begriff Rationormativität eingeführt. Diese wird, neben der Heteronormativität, als weitere Spielart der symbolischen Gewalt definiert.

Vorab noch einige Worte zur gewählten Darstellungsform: Häufig werden die Kapitel mit einer Feldbeobachtung eröffnet. Danach wird eine Deutung entwickelt und um diese plausibel zu machen, werden weitere empirische Beispiele angeführt. Diese Vorgehensweise soll den Forschungsprozess zumindest in Ansätzen transparent machen und damit einer zentralen Norm wissenschaftlichen Arbeitens (z.B. Resch 2005, 21) Rechnung tragen. Aber nicht alle Pfade, die ich im Zuge der abduktiven Datenerhebung und -interpretation (vgl. Kap. II.3.2) einschlug oder verwarf, soll und will auch die Leserin bzw. der Leser beschreiten. Für eine gute Lesbarkeit des Textes war es erforderlich, mehr ergebnis- als prozessorientiert zu schreiben. Wegen dieser Abkürzungen ist der Effekt, den Bourdieu als „Totalisierung“ bezeichnet, nicht vollständig zu vermeiden (vgl. Kap. II.1.3).

Auch eine besondere sprachliche Regelung bedarf vorab einer Erläuterung: Für die *Paraphrase* von Interviewpassagen wähle ich die Vergangenheitsform, für die *Interpretation* hingegen die Gegenwartsform. Dieses Vorgehen soll es der Leserin bzw. dem Leser erleichtern, zwischen Nacherzählung und Deutung der Autorin unterscheiden zu können.

1 *Unternehmensführung im Umbruch*

1.1 *Ethnographische Skizze: eine Firmenfeier*

Von hohem symbolischem Gehalt ist die Jubilarsfeier, die im Dezember 2005 – wie jedes Jahr – für langjährige⁴⁷ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veranstaltet wurde. Anders als in anderen Jahren fiel diese Veranstaltung 2005 in eine Phase großer Unruhe im Betrieb, schließlich standen die Entlassung eines Fünftels der Belegschaft sowie weitreichende organisationale Veränderungen kurz bevor. Die folgende ethnographische Skizze wird zeigen, dass der Geschäftsführer Herr Bechstein zwar oberflächlich betrachtet eine Firmentradition fortführte, die Veranstaltung aber unterschwellig zu einer unwillig erbrachten Reminiszenz an seinen Vorgänger geriet. Die Feier erscheint somit als ein überkommenes und altmodisches Ritual, dessen Sinn implizit in Frage gestellt wird.

Die Ehrung fand kurz vor Weihnachten nach dem Arbeitsende der Belegschaft aus der Produktion⁴⁸ statt. Die Beschäftigten – insgesamt waren es 38 mit einem runden Firmenjubiläum, von denen aber längst nicht alle kamen – sowie einige ihrer Kolleginnen und Kollegen versammelten sich im Präsentationsraum des Unternehmens.

Nach der Aufforderung an alle, Platz zu nehmen, die erste Stuhlreihe blieb unbesetzt, begann Herr Bechstein seine Rede. Er begrüßte allgemein die anwesenden Jubilarinnen und Jubilare sowie „unsere Mitbürger“, gemeint waren damit ehemalige Beschäftigte der Firma. Namentlich hieß er Herrn Muth, den ehemaligen Personalreferenten, willkommen. Danach äußerte sich Herr Bechstein kryptisch: Es sei ihm sehr unangenehm, im Moment leidet Entlassungen aufgrund der wirtschaftlichen Probleme und der zurückgehenden Preise machen zu müssen und auf der anderen Seite aber den Jubilaren Ehrung zuteil werden zu lassen. Trotz dieser Situation wolle man jedoch darauf nicht verzichten.

Dann wandte er sich an „den kleinen Engel an meiner Seite“, gemeint war 'seine' Assistentin Frau Wöhl, und dankte ihr wortreich dafür, dass sie sich um die Geschenkkörbe gekümmert habe. Dieser zweite dauerte genauso lang wie der erste Part mit Begrüßung und Worten des Bedauerns wegen der aktuell schwierigen Lage der Firma.

'Geschenkkörbe' war Frau Wöhls Stichwort. Es werde ja immer so gemacht, dass alle das Gleiche bekämen, egal, welches Jubiläum sie feierten. Diesmal sei in diesen Körben Vanille-Himbeer-Tee, in jenen Erdbeer-Tee. Die Leute könnten gern sagen, welchen sie bevorzugen oder könnten tauschen. Außerdem noch was anderes: Wie diejenigen, die schon mal einen Korb bekommen hätten, wüssten, sei immer Lachs dabei. Leider seien diesmal in der Lieferung vier verdorbene Packungen gewesen. Und sie fuhr, völlig ernst, fort: Diese habe sie nicht in den Korb legen wollen, weil sonst nächste Woche vier Mitarbeiter nicht zum Arbeiten in die Firma kommen könnten. Drei Kollegen hätten sich schon bereiterklärt, ihren Lachs erst kommenden Montag mitzunehmen, eine weitere Person müsse sich nun bitte noch finden.

Dann übernahm der Geschäftsführer wieder das Wort. Er hielt nun kleine Kärtchen in den Händen, auf denen die Namen der Jubilarinnen und Jubilare standen. Er rief als ersten jemanden nach vorn, der seit fünf Jahren in der Firma ist. Diese Person war nicht da. Frau Wöhl meinte bedauernd, der Kollege hätte ihr sein Kommen zugesagt. Damit habe sich nun aber immerhin das Lachsproblem erledigt. Die nächste Person wurde aufgerufen. Der Vorstand schüttelte ihr die Hand, bedankte sich, Frau Wöhl stand daneben, den Korb in

⁴⁷ Das erste Mal geehrt werden Beschäftigte, die seit fünf Jahren in der Firma tätig sind. Fortgeführt wird die Ehrung dann im Fünfjahresabstand.

⁴⁸ Die Kernarbeitszeit der Angestellten endet später.

der Hand, den sie an die Person übergab. Auch sie schüttelte ihr die Hand und händigte ihr dann einen Umschlag (darin kein Geld, bei der Laser AG gibt es keine Prämien für Betriebszugehörigkeit) aus. Spärlicher Beifall.

Diesem Muster entsprechend ging es weiter. Herr Bechstein richtete an die Jubilarinnen und Jubilare kein persönliches Wort, mit drei Ausnahmen: Einer Kollegin gratulierte er zum Geburtstag, allerdings war er falsch informiert und wollte ihr nachträglich gratulieren, sie stellte richtig, dass ihr Geburtstag heute ist. Einem offenbar krankgeschriebenen Mitarbeiter wünschte er gute Besserung und einer Mitarbeiterin mit Krücken bot er an, zu ihr an den Platz zu kommen.

Den Übergang von fünf zu zehn Jahren Betriebszugehörigkeit bekam der Geschäftsführer nicht mit, sodass er keine Überleitung machte. Erst, als er ein paar Worte zu dem Mitarbeiter gesagt hat, erkannte er seinen Fehler und bemerkte beiläufig, übrigens sei man jetzt schon beim 10-Jährigen. Für die Beschäftigten, die seit 25 Jahren in der Firma sind, gab es zusätzlich eine Urkunde von der Industrie- und Handelskammer, ein Exemplar hielt Herr Bechstein zur Demonstration hoch. Am Ablauf änderte sich nichts.

Dann rief Herr Bechstein Herrn Deniz auf. Der trug eine auffällige Jacke: Leder, aufgestellter Kragen, breites Kreuz, mit Aufnähern an den Ärmeln. Herr Bechstein sprach ihn darauf an: Was das denn für eine Jacke sei, sehe aus wie bei Formel Eins. Herr Deniz bestätigte: Ist sie auch. Erst nach diesem kurzen Geplänkel sagte der Geschäftsführer, dass Herr Deniz nicht für 25, sondern für 35 Jahre geehrt werde. Ansonsten das gleiche Prozedere wie bei den anderen – Herr Deniz war so schnell wieder an seinem Platz wie seine Kolleginnen und Kollegen vor ihm.

Die Jubilarsehrung hatte zwar noch einen zweiten und einen dritten Teil; nach der Übergabe der Präsentkörbe an die Beschäftigten wurde der Geschäftsführer Herbert Krüger für seine dreißigjährige Betriebszugehörigkeit mit einer längeren, vom ehemaligen Personalverantwortlichen Herrn Muth gehaltenen Rede geehrt und ihren Abschluss fand die Veranstaltung dann mit einem Stehempfang, bei dem Getränke und Kekse gereicht wurden. Weil die Beschreibung jedoch bis zu diesem Punkt hinlänglich aussagekräftig ist, will ich es dabei belassen.

Die karikaturhaften, peinlich berührenden Züge dieser Firmenehrung – die Gleichwertigkeit von Begrüßungsrede und Dankesworten an die Assistentin für das Besorgen der Präsentkörbe; Herrn Bechsteins Gleichgültigkeit den Beschäftigten gegenüber, ist doch egal, wie lange einer oder eine schon im Unternehmen ist sowie das Fehlen persönlicher Worte; Frau Wöhls Verweilen bei Nichtigkeiten wie den in den Geschenkkörben enthaltenen Teesorten; das Fehlen von Stolz und Freude auf die erbrachten Leistungen – führen eines deutlich vor Augen: Der Geschäftsführer distanziert sich in Wort und Tat unmissverständlich von der Firmentradition, die Beschäftigten für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu würdigen. Zwar zelebriert er das Ritual, allerdings wird dabei das Nebensächliche aufgewertet und mit Bedeutung aufgeladen. Das (im herkömmlichen Sinne) Wichtige hingegen wird delegitimiert, ja lächerlich gemacht. Das Ritual erstarrt in Formelhaftigkeit, wird über sein Verfallsdatum hinaus am Leben erhalten und dadurch in seiner ursprünglichen Bedeutung pervertiert.

1.2 Männlichkeiten: lokaler Patriarch und transnationaler Manager

Die ethnographische Skizze der Jubilarfeier steht symbolisch für die Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Wandel bei der Laser AG: Oberflächlich gesehen wird eine Tradition gepflegt und fortgeführt, im Subtext allerdings wird eben diese Tradition in Frage gestellt und entwertet. Dieser Befund soll nun noch vertieft werden und zwar durch eine Betrachtung der beiden Führungspersönlichkeiten, die an der Spitze des Unternehmens standen bzw. stehen. Formal gesehen ist Franz Krüger zwar seit Ende der 1990er Jahre an der Unternehmensführung nicht mehr beteiligt, als Graue Eminenz ist er jedoch nach wie vor präsent, worüber z.B. die Personalreferentin Frau Esche im Interview sprach. Sie erzählte mir:

„Ich habe von [Franz Krüger] eine Mail bekommen, da bittet ihn ein Mitarbeiter aus [der Tochterfirma in Brandenburg], der war hier mal Mitarbeiter der AG und ist dann, als das Werk dort gegründet wurde, 1995 oder so, [dorthin gewechselt]. Den trifft er zufällig im Krankenhaus und den spricht er an, dass er doch jetzt mal dafür sorgen soll, dass er betriebsbedingt gekündigt wird, weil der hat da gesundheitliche und irgendwelche anderen Probleme [...] und er braucht eben eine betriebsbedingte Kündigung, dass ihm sein Arbeitslosengeld nicht verloren geht und da will er sich mal darum kümmern. Der hat schon mit [dem Betriebsleiter in Brandenburg] darüber gesprochen, der hat mit mir gesprochen. [...] Die sind immer noch der Meinung: Wenn sie nur den Richtigen ansprechen, der wird's dann schon richten. Das ist ganz typisch. Und wie Sie sehen, versucht er's auch. Denn er könnte ihm ja auch sagen: 'Wissen Sie, ich bin gar nicht mehr aktiv, das kann ich nicht'. Aber ich kriege diese Mail von [Franz Krüger] und er erwartet von mir, dass ich da irgendwas mache. Also sind die Mitarbeiter ja auch gar nicht so im Unrecht, wenn sie versuchen, es von hinten durch die Tür doch irgendwie zu platzieren. Das ist über Jahrzehnte hin gewachsen und das kriegen Sie so schnell nicht raus.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 123)

Beim Lesen fällt auf, dass die Interviewte in ihrer Nacherzählung des Vorgangs, wie ein Mitarbeiter den ehemaligen Firmenchef zufällig traf und ihn um Unterstützung in eigener Sache bat, immer wieder unvermittelt und unmarkiert zwischen den Personen wechselt, von denen sie spricht. Sie meint mit 'er' mal Herrn Krüger, mal den Beschäftigten. „Und wie Sie sehen, versucht er's auch“ – zunächst vermutet man, dabei denke Frau Esche an den Mitarbeiter, der nächste Satz macht jedoch klar, dass der ehemalige Chef gemeint ist. Es ist einige Geduld aufzubringen, um herauszufinden, von wem gerade die Rede ist, um die Geschichte zu erschließen.

Diese Interviewpassage verweist auf eine als symbiotisch gedachte Beziehung zwischen dem früheren Unternehmensleiter und der Belegschaft. Der gleiche Eindruck vermittelt sich in einem anderen Zusammenhang nicht sprachlich, sondern bildlich. Im Vorraum des Büros von Franz Krüger schmückt eine Art Firmenporträt die Wand. Datiert auf das Jahr 1988, zeigt es ein Foto des damaligen Firmenchefs. Um dieses Bild herum sind die Aufnahmen der Beschäftigten gruppiert, viele in Passbildformat, andere aus Fotos ausgeschnitten. Gerahmt wird das Bild von einem klassisch-griechischen Mäander. Dieses Artefakt ist eine sehr spezielle Variante eines Organigramms, es hat einen hohen symbolischen Wert und eine Aussagekraft, die bis in die Gegenwart hineinreicht und die Prägnanz des offiziellen Organigramms in den Schatten stellt.

Woher die Laser AG kommt und wohin sie in Zukunft gesteuert werden soll, verdeutlicht am besten der Vergleich der beiden Interviews, die ich – unabhängig voneinander – mit dem alten sowie dem neuen Unternehmensleiter führte.

Franz Krüger bringt im Interview seine Leidenschaft für die Produkte der Firma zum Ausdruck. Er ist stolz darauf, wesentlichen Anteil an deren Entwicklung gehabt zu haben und legt Wert auf die Feststellung, noch heute zehre das Unternehmen von den von ihm einge-

brachten Innovationen. Unternehmensgeschichte, Produktentwicklung und seinen eigenen beruflichen Werdegang präsentiert er als untrennbar miteinander verwoben.

Für Herrn Bechstein hingegen scheint es beliebig zu sein, welchem Unternehmen er vorsteht. Denn die Produkte der Laser AG kommen anders als bei Herrn Krüger im Interview nicht zur Sprache. Seine Handlungsweise wäre immer die gleiche, so legen seine Aussagen nahe. Er ist der Fachmann für das Kaufmännische, er hat das Unternehmen in und durch ruhige Fahrwasser zu leiten. Somit verkörpert Herr Bechstein den Typ des rationalen Managers: distanziert, nüchtern, sachlich, abstrakt.

Herr Krüger hingegen präsentiert sich als Charismatiker und damit als völlig anderer Unternehmertyp als der Rationalist. Im Interview finden sich zahlreiche Hinweise darauf, wie er diesen Typus sieht, zugleich teilt er immer auch mit, dieses Profil selbst zu erfüllen.

Der charismatische Unternehmer trotz – so lassen sich Herrn Krügers Aussagen verstehen – den Widrigkeiten, mit denen er von außen konfrontiert wird. Er wendet im Alleingang, als Einzelkämpfer, Gefahren von der Firma ab und ist dabei nicht auf die Unterstützung durch andere, z.B. Vertreter der lokalen Wirtschaftspolitik, angewiesen. Er kann überdies kaufmännisch rechnen und kombiniert diese Fähigkeit mit Risikofreude, indem er z.B. Kredite aufnimmt oder einen finanziellen Verlust in einem Projekt in Kauf nimmt, weil er auf Folgeprojekte setzt. Er ist nicht dem Gegenwärtigen verhaftet, sondern blickt weit in die Zukunft. Er übernimmt in der Branche eine Vorreiterrolle. Zum Pionier wird er, indem er sich abseits eingefahrener Gleise bewegt und sowohl neue Produkte als auch neue Verkaufsformen erfindet. Der charismatische Unternehmer zeichnet sich durch Originalität und Kreativität aus. Er weiß um die Tragweite und Qualität seiner innovativen Ideen und hält an ihnen fest, auch dann, wenn andere darüber spotten. Er weiß, die Zeit wird ihm Recht geben. Er ist weltoffen und bereist fremde Länder, um sich inspirieren zu lassen. Er ist den ständigen Veränderungen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, gewachsen. Zwar muss er gelegentlich Rückschläge hinnehmen, nutzt diese aber, um daraus zu lernen und sich zu behaupten.

Als wichtigstes Ziel seiner Unternehmenssteuerung benennt Herr Krüger, ständig sicherzustellen, dass die Firma ihr Alleinstellungsmerkmal behält. Damit bezieht er sich auf die Produkte, die immer ästhetischer und teurer als die Erzeugnisse der Konkurrenz sein müssten. Außerdem sei darauf zu achten, dass sie nicht so ohne Weiteres zu kopieren sind. Das Ziel, Vorsprung vor anderen Unternehmen zu halten sowie als Firma ein Unikat zu sein, ist für ihn unlösbar mit der Figur des charismatischen Firmenchefs verbunden. Das Alleinstellungsmerkmal ist nicht so sehr das der Firma, sondern vielmehr das des Unternehmensleiters. Herr Krüger konstruiert eine untrennbare Verbindung, eine symbiotische Beziehung zwischen der Firma und seiner Persönlichkeit.

Diese Symbiose macht den Kern seiner Unternehmenssteuerung aus. Er überträgt diese Vorstellung auch auf das Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Firma. Auch dieses solle symbiotisch sein. So, wie er selbst mit dem Unternehmen verschmolz und das eine nicht vom anderen zu unterscheiden ist, so sollen auch die Beschäftigten mit der Firma verschmelzen. Garant dieser Einheit ist der Charismatiker, so Herrn Krügers Credo. Um Folgebereitschaft bei den Beschäftigten zu erzeugen, ist der charismatische Unternehmer nicht auf formalisierte Kommunikation angewiesen. Vielmehr motiviert und begeistert er durch seine Persönlichkeit, durch seine Ausstrahlungskraft.

Herrn Bechsteins Ziele und Unternehmenssteuerungskonzept stehen dazu nicht nur in Kontrast, sondern bilden den gegensätzlichen Pol dieser Programmatik. Denn das wichtigste Ziel für Herrn Bechstein ist die Rationalisierung der Organisation; sie soll effektiv funktionieren und den Eigentümern Gewinne bringen. Zudem soll das Risiko, dem das

Unternehmen ausgesetzt ist, so weit als möglich minimiert werden. Die Firma mit riskanten, weil in ihren Auswirkungen unkalkulierbaren Aktionen, in einen Zustand der Unsicherheit zu versetzen und darauf zu spekulieren, dieses Risiko werde sich in der Zukunft bezahlt machen, ist für ihn undenkbar, weil nicht rational. Eine Risikominimierung für das Unternehmen will Herr Bechstein mit verschiedenen Instrumenten der Unternehmenssteuerung bewerkstelligen, zum einen mit einem Controllingssystem, zum anderen mit einer flexiblen Entlohnung der Beschäftigten sowie einer anpassungsfähigen Personalpolitik.

Während Herrn Krügers Programmatik darauf abzielt, die Beschäftigten mittels Ausstrahlung und Überzeugungskraft des Unternehmers zu guten Leistungen anzuspornen (oder zu disziplinieren), setzt Herr Bechstein auf ein anderes Mittel, um zu erreichen, dass Unternehmens- und Belegschaftsinteresse identisch sind. Indem er Unternehmenserträge und Entlohnung direkt miteinander verkoppeln will, macht er die einzelnen Beschäftigten unmittelbar für die Firma verantwortlich. Nicht mehr eine symbiotische Beziehung von Unternehmer, Unternehmen und Belegschaft ist Ziel und Instrument, sondern das Ideal ist nun eine weitgehende Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Interview berichtete Herr Krüger, nach wie vor in der Führungsleitung aktiv zu sein, obwohl er offiziell sein Amt bereits 1999 an seinen Nachfolger abgegeben hatte. Und er führte dafür auch einen Grund an: Zwar habe er „regulär“ (Interview Franz Krüger, 15.3.2006, 168) mit dem Eintritt Herrn Bechsteins das Management verlassen, aber er halte es nach wie vor für seine Aufgabe, „das Unternehmen, so lange es vor strategischen Entscheidungen steht, zu schützen“ (ebd., 196). Damit verweist er nicht nur auf seine Präsenz in der Firma, sondern er bringt vor allem auch seine Unabkömmlichkeit als oberste Führungskraft zum Ausdruck.

Das Konzept des charismatischen Unternehmertyps, das Herr Krüger für sich in Anspruch nimmt, ist mit R. W. Connell und Julian Wood (2005) als männlich codiert oder genauer als Hinweis auf eine Form bürgerlicher Männlichkeit zu lesen. Die Autoren beschreiben diesen Typ mit einem patriarchalen Führungsstil, der Bindung an den lokalen Kontext sowie dem Bezug zu den Produktionsprozessen des Unternehmens. Hinzufügen lassen sich in Zusammenfassung der oben angeführten Erzählungen Herrn Krügers über sich selbst als weitere Elemente dieses Männlichkeitscodes Paternalismus, eine Unersetzbarkeitsbehauptung, ein ausgeprägtes Einzelkämpfertum, Leistungsorientierung, Potenz sowie Omnipräsenz.

Im Unterschied zu Herrn Krüger präsentiert sich Herr Bechstein als universell einsetzbarer Manager, der emotional nicht an die Produkten der Firma gebunden ist und der ausschließlich der Aussagekraft von Zahlen vertraut. In seiner Selbstdarstellung bringt er Distanz und Nüchternheit zum Ausdruck und vermittelt, einen objektiven Standpunkt zu vertreten. Die Strategie seiner Unternehmensführung ist auf Finanzielles ausgerichtet und zielt auf die Minimierung von Risiken für das Unternehmen sowie auf die Maximierung des Gewinns. Auf meine Frage, in welchen Zeithorizonten er als Manager denke, antwortete er, die „große Aufgabe der nächsten Jahre ist, ein internationales Unternehmen zu werden.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 35) Dazu gehöre, so fuhr er fort, „auch die Frage der Expansion in andere Länder. Die Welt muss gescannt und gescreent werden.“ (ebd., 36) Es ist nicht nur von einer Ausdehnung in andere Länder die Rede, sondern der Fokus soll sich dabei auf „die Welt“ richten. Ganz ähnlich auch die folgende Aussage: „Das muss die Grundlinie in 2006 sein: Noch größere Intensität bei der Verfolgung von Aufträgen, mit noch größerer Aggressivität ins Geschäft zu gehen [...]“ (ebd., 86).

Diese Interviewauszüge legen nahe, dass Herr Bechstein den Männlichkeitscode der „transnational business masculinity“ (Connell/Wood 2005, 347) repräsentiert. Diese ist

durch eine „extrem indirekte Beziehung zur Güterproduktion“ (ebd., 354; Übersetzung U.R.) und dadurch gekennzeichnet, sich ausschließlich auf den Profitgewinn zu konzentrieren. Hinzu kommen ein auf die globalen Märkte gerichtetes Denken und Handeln sowie technikbasierte Kommunikations- und Arbeitsformen – Aspekte, die sich in den zitierten Äußerungen Herrn Bechsteins wiederfinden.

Auffällig ist zudem die folgende Besonderheit: Während Herr Krüger durch die Art und Weise seiner Selbstpräsentation Männlichkeit immer wieder relevant macht, läuft die Selbstdarstellung Herrn Bechsteins auf die Dethematisierung dieser Kategorie hinaus. Er gibt sich als rationaler, sachlich kalkulierender Unternehmertyp und tilgt damit nahezu sämtliche Spuren von Subjektivität.

Die *transnational business masculinity* zeichnet sich offenbar dadurch aus, dass sie getarnt daherkommt. In herkömmlicher Manier Männlichkeit zu demonstrieren, missfällt ihr, was sich daran zeigt, dass der Geschäftsführer Herr Bechstein die paternalistisch geprägte Sicht auf die Schutzbefohlenen, für die sein Vorgänger Franz Krüger steht, ablehnt. Diese Form der Männlichkeit nimmt für sich stattdessen eine von Parteilichkeit wie Emotionalität abstrahierende Rationalität, unwiderlegbare Fakten und Tatsachen, Expertenwissen und Professionalität in Anspruch.

Das ist nicht ausschließlich eine Sache der Ratio, sondern des gesamten männlichen Körpers. Diese habituelle Verankerung soll im Folgenden an zwei Beispielen aufgezeigt werden. Zunächst wird das Interview mit dem Geschäftsführer Herrn Bechstein unter diesem Gesichtspunkt ausgewertet, sodann das Interview mit dem Qualitätsmanager Herrn Noll, der in vielen Aspekten Herrn Bechstein sehr ähnlich ist, wie sich zeigen wird.

Herr Bechstein stellt nicht emotionale Werte wie Ehre oder auch soziale Verantwortung in den Mittelpunkt seines Führungsverständnisses, sondern die möglichst optimale Umsetzung der Marktrationalität (vgl. Kapitel III.4.2). Dazu gehört an erster Stelle, ein Controllingssystem zu etablieren und dessen Funktionieren sicherzustellen, denn dieses versetzt den Manager aus seiner Sicht überhaupt erst in die Lage, rational zu handeln.

Sein Sprechen ist geprägt von Distanz, Nüchternheit und Abstraktheit. Seine emotionslose Sprechhaltung gab er an keiner Stelle des Interviews auf und auch bei (betriebs-)öffentlichen Auftritten erlebte ich ihn so. Häufig erscheint er in seinen Formulierungen einer Subjektivität entledigt; es gibt zahlreiche Passagen, in denen er Passivkonstruktionen benutzte, um von seinen Aktivitäten, Aufgaben und Zielen zu berichten. Abstrakt wirkt sein Sprechen auch deshalb, weil es seine Art ist, mit seinen Äußerungen im Vagen zu bleiben, ob das nun bei betriebsöffentlichen Auftritten oder im Interview ist; es ist an den Zuhörenden, das Gesagte auszudeuten und seine Sätze zu Ende zu denken. Im Interview verlor er nie die Kontrolle über sein Sprechen und redete recht leise; er griff andere nicht direkt an, sondern äußerte sich verdeckt und anspielungsreich; er ließ sich nie zu Aussagen hinreißen, die ich als Außenstehende nicht hören sollte; er sprach in einem ruhigen Tonfall, hob kaum die Stimme; sein Lachen war dezent und kontrolliert (Feldtagebuch, 11.1.2006).

Auch für eine andere männliche Führungskraft gilt die Beschreibung des von Subjektivität abstrahierten Managertyps in allen wesentlichen Aspekten. Es ist Herr Noll, der als Zuständiger für das Qualitätsmanagement sowie als Leiter großer Projekte mit einer Stabsstelle direkt dem Vorstand zugeordnet ist. Auch er bleibt in seinen Interviewaussagen auf einer sehr allgemeinen Ebene und benutzt eine technologisierte, abstrakte Sprache mit gelegentlichen Anglizismen.

Seine Darstellung der Implementierung des Qualitätsmanagements ähnelt stark den Ausführungen Herrn Bechsteins zum Controllingssystem. Denn in beiden Fällen stehen nicht

die Spezifika der Laser AG, sondern allgemeine Grundsätze im Mittelpunkt der Erzählung. Auf die Bitte an Herrn Noll, er möge mir den Ablauf der Zertifizierung nach der DIN ISO 9001 verdeutlichen, die er Mitte der 1990er Jahre in der Laser AG durchgeführt hatte, damals noch als externer Berater, antwortete er:

„Zunächst ist das ein Soll-Ist-Vergleich. Und um den anzustellen, muss ich natürlich erst mal den Ist-Zustand ermitteln: Was ist da und wie läuft es ab. Dann spiegele ich den gegen die Anforderungen und zwar zum einen gegen die normativen Anforderungen, die da sind und zum anderen gegen die Ziele, die man sich eben im Unternehmen setzt. [...] Ich hatte schon ein paar Unternehmen und in jedem Unternehmen ist es immer das Gleiche. Zwar sagt jedes Unternehmen: 'Wir sind was ganz Spezielles und Besonderes'. Das stimmt auch für jedes Unternehmen, aber was die Ablaufschemata angeht, ähnelt sich das doch alles SEHR stark. [...] Ich hole mir IMMER ein Angebot ein, ich mache dann IMMER einen Vertrag, ich spiegele dann IMMER die Angebots- gegen die Vertragsunterlagen. Ob ich das jetzt mit der EDV mache oder auf einem Schmierzettel, den ich einfach in einen Karton schmeiße, das spielt gar keine Rolle, aber der Ablauf ist der gleiche.“ (Interview Herr Noll, 18.11.2005, 46/52)

Bei der Zertifizierung ging es, das verdeutlicht das Zitat, um die Standardisierung der betrieblichen Abläufe und Strukturen. Dabei wurde einem abstrakten und generalisierten Modell gefolgt, das in vielen anderen Fällen bereits angewendet wurde und das sich als praxistauglich erwiesen hatte. Der Maßstab der Erwartung, das zu implementierende Schema werde sich erfolgreich in der Praxis behaupten, ist rein sachlich und weder moralisch noch ethisch begründet. Ehre spielt hier – anders als für den bürgerlichen Männlichkeitscode – ebenso wenig eine Rolle wie in den Erläuterungen Herrn Bechsteins über das Konzernrechnungswesen. Qualitätsmanagement und Controlling sind schlichte Notwendigkeiten, denen mit angemessenen Maßnahmen Rechnung zu tragen sei, so die implizite Botschaft der beiden betriebswirtschaftlich ausgebildeten Manager.

1.3 *Bruch mit der Unternehmenstradition*

Das Ziel dieses Kapitels war, auf der Grundlage des empirischen Materials ein Verständnis der untersuchten Organisation zu erarbeiten, um dieses der weiteren Dateninterpretation als Kontextbeschreibung zugrunde legen zu können. Zu resümieren ist erstens, dass die Laser AG – wie andere Arbeitsorganisationen auch – als komplexer sozialer Zusammenhang aufzufassen ist, für den Informalität und Interdependenzen bestimmend sind (vgl. Kühl 1998, 2000a). Ein herkömmliches Organigramm, das dem Unternehmen eine formale Ordnung gibt und allen Organisationsangehörigen eine klar umrissene Funktion sowie einen eindeutigen Platz in der Hierarchie zuweist, hat erwartungsgemäß auch in diesem Fall einen sehr begrenzten Aussagewert und beschreibt die Realität der Laser AG nur äußerst unzureichend. Das inoffizielle Organigramm aus dem Jahre 1988, zu besichtigen auf der Vorstandsetage, trifft die soziale Realität der Laser AG hingegen weitaus genauer.

Zweitens verdeutlichte – und das war weniger vorhersehbar – die Interpretation der Firmenfeier sowie der Vergleich der Führungspersönlichkeiten des Vorgängers und seines Nachfolgers die Tragweite des Wechsels im obersten Management. Eine Person ersetzte nicht einfach eine andere, vielmehr wurde Ende der 1990er Jahre ein Bruch mit der Unternehmenstradition vollzogen, bislang geltende Grundsätze und Praktiken, die auf dem Modell des Firmenpatriarchen gründeten und das Lokale sowie Informelle betonten, wurden abgelöst von das Formale, Abstrakte und Globale akzentuierenden Managementtechniken und Steuerungsinstrumenten.

Dass die Jubiläumsfeier, die zu zelebrieren sich der neue Geschäftsführer dem alten gegenüber offenbar verpflichtet fühlt, durch die Art und Weise, wie sie ausgestaltet wird, zu einer Farce gerät, scheint symbolisch für die noch unentschiedene Position des Unter-

nehmens zu stehen – nach wie vor mit einem Bein in alten, mit dem anderen Bein schon in neuen Deutungswelten und Wertesystemen.

Das legt die Vermutung nahe, dass der Bruch mit dem Herkömmlichen bislang eher auf der Ebene der Absichtserklärungen als auf der Ebene organisationaler Alltagspraxis vollzogen wurde. Im übernächsten Kapitel wird sich jedoch zeigen, dass diese Deutung einen zu kleinen Abschnitt der Organisationswirklichkeit einbezieht. Denn mit der Realisierung weitreichender Maßnahmen – Entlassungen und Umstrukturierung – wurde nicht lediglich *symbolisch* mit der Unternehmensvergangenheit gebrochen, vielmehr war dieser Bruch *real*. Während Herr Krüger Zeit seiner Amtsführung auf die Entlassungen seiner Beschäftigten verzichtet hatte – eine Handlungsweise, die seinem Selbstbild als verantwortungsvoller Vater der ihm Unterstellten entsprach –, gehört der Stellenabbau inzwischen, unter der Leitung Herrn Bechsteins, zum Standardrepertoire guter Unternehmensführung.

2 Die Laser AG als männliche Herrschaft

Dem vorangegangene Kapitel ist zu entnehmen, dass die Laser AG nur dann in ihren wesentlichen Facetten ausgeleuchtet ist, wenn eine Geschlechterperspektive eingenommen wird. Dieser Gedanke bestimmt auch das aktuelle Kapitel, in dem stärker als bisher auf Machtphänomene fokussiert wird. Ich beziehe mich hier auf Pierre Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt bzw. der männlichen Herrschaft (vgl. Kap. 1.2.2), die sich in den Interaktionen von Subjekten konstituiert und benutze sein Konzept als analytisches Werkzeug, um die im untersuchten Feld wirkenden Machtphänomene zu erschließen. Dabei liegt das Augenmerk auf der Selbstverständlichkeit und Fraglosigkeit der Art und Weise, in der sich die Organisationsangehörigen aufeinander beziehen. Bourdieus Konzept der *doxa* wird empirisch greifbar und objektivierende Momente sowie deren Machteffekte werden deutlich.

Nach Joan Acker ist das in Arbeitsorganisationen vorherrschende Rationalitätskonzept davon geprägt, die reproduktiven Bereiche auszuschließen und die Organisationsangehörigen auf die Leistungserbringung zu reduzieren (vgl. Kap. 1.1.1.1). Diese Verknüpfung zwischen Organisationspraktiken und Geschlecht wurde in der Forschung zurecht als zu eng kritisiert. Statt dessen wird von einer losen Kopplung von Organisation und Geschlecht ausgegangen, die Relevanz von Geschlecht situativ bestimmt. In diesem Kapitel versuche ich Momentaufnahmen dieser losen Kopplung und komme zu dem Schluss, dass in der Laser AG ein heteronormativer Subtext reproduziert wird und dass Heteronormativität als Modus Operandum symbolischer Gewalt wirkt. Somit liegt der Fokus der folgenden Ausführungen weniger auf Männern und Frauen, als vielmehr auf jenen Interaktionen, in deren Verlauf die Binarität zwischen beiden Geschlechtern hergestellt und Männer Frauen hierarchisch übergeordnet werden.

2.1 Komplizenschaft und Agoraphobie

Die Konkurrenz als spezifische Form der Interaktion ist, so Bourdieu, Männern eigen und ihnen zugleich vorbehalten. Sie würden sich, anders als Frauen, deren „Tugenden [...] allesamt solche der Enthaltung und der Enthaltsamkeit“ (Bourdieu 1997a, 189) seien, jenen Spielen hingeben, „deren Form par excellence der Krieg ist“ (ebd., 196) und „bei denen es um Herrschaft geht“ (ebd., 196). Ist Bourdieu mit Blick auf die Laser AG in dieser vereindeutigenden Zuschreibung geschlechtsspezifischen Verhaltens zu folgen? Um diese Frage zu beantworten, soll das Konkurrenzverhalten weiblicher Organisationsangehöriger

charakterisiert werden, als erstes auf die Pressereferentin Frau Zeibig⁴⁹, sodann auf die Personalreferentin Frau Esche bezogen.

In den Erzählungen Frau Zeibigs spielte unter vielen anderen Aspekten auch das Konkurrenzmotiv eine Rolle, dazu zwei Beispiele. Sie berichtete mir, mit einer Kollegin aus ihrer Abteilung anfangs große Schwierigkeiten gehabt zu haben. Die habe sie „gemobbt“ (Gedächtnisprotokoll, 16.11.2005), ihr keine Informationen weitergegeben und ihr vorgeworfen, sie ziehe Arbeiten an sich, die nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich lägen.

Zu Beginn meiner Feldforschung hatte ich mit Frau Zeibig verabredet, im „Newsletter“⁵⁰, für den sie zuständig ist, mein Forschungsprojekt vorstellen zu dürfen, um mich im Unternehmen bekannt zu machen. Als sie ihren Entwurf der Personalreferentin Frau Esche vorlegte, sprach die sich dagegen aus, meinen Artikel zu veröffentlichen. Nachdem mir Frau Zeibig ihr Bedauern über die Entscheidung der Personalreferentin mitgeteilt hatte, fällt sie einen eigenen Entschluss: Sie werde den Artikel im „Newsletter“ behalten, die Zeitung dem Geschäftsführer Herrn Bechstein vorlegen und dem die Entscheidung überlassen. Auf mein Bedenken, Frau Esche könnte sich davon übergangen fühlen, antwortete Frau Zeibig, sie könne sich nicht vorstellen, wegen so einer Kleinigkeit „rausgeworfen“ (Feldtagebuch, 12.12.2005) zu werden.

Auffällig ist, dass ich ausschließlich Beispiele fand, in denen sich Frau Zeibig mit *Frauen* in Konkurrenz setzt. Das Verhältnis zu den *Männern* hingegen prägt ein anderes Muster. Um dieses Muster zu verstehen, ist es jedoch zunächst notwendig, eine Vorstellung darüber zu gewinnen, wie die Pressereferentin ihre Tätigkeit für sich definiert.

Sie wolle, so sagte sie, nicht einfach nur Geld verdienen, sondern im Unternehmen „was bewegen“ (Gedächtnisprotokoll, 21.10.2005) und die Firma voranbringen. Sie sieht viele interne Probleme und fühlt sich dafür verantwortlich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten an einer Veränderung mitzuwirken. Besonders mangelhaft erscheint ihr die Kommunikation innerhalb der Firma, die Menschen sprächen zu wenig miteinander. Das habe sie bereits in ihren ersten Arbeitstagen registriert. Sie hatte, so erzählte sie, eine E-Mail an alle geschrieben, sich vorgestellt und dazu eingeladen, von den von ihr in der Teeküche bereitgestellten Süßigkeiten zu nehmen. Außerdem freue sie sich, wenn Leute bei ihr vorbeikämen. Manche hätten das in der Tat gemacht, andere hätten sie jedoch auch wissen lassen: „Das ist bei uns nicht üblich. Bloß Geburtstage werden gefeiert und das nur in den Abteilungen.“ (Gedächtnisprotokoll, 16.11.2005)

Die interne Kommunikation zu verbessern, hat sie sich als Betätigungsfeld selbst gewählt, weder beim Einstellungsgespräch, noch in der Zeit danach seien ihr Anhaltspunkte zur Ausgestaltung ihrer Stelle gegeben worden. Z.B. organisiert sie jedes Jahr ein Sommerfest und nutzt diese Gelegenheit dafür, mit speziellen Aktionen die Organisationsangehörigen zu mehr Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl zu bewegen. Auch regte sie eine Fotoaktion an, bei der die Beschäftigten in Teams zusammenarbeiten sollten. Die für die besten Fotos vergebenen Preise erhielten nicht Einzelpersonen, sondern Gruppen, in der Hoffnung, sie würden auch einmal ihre Freizeit miteinander verbringen.

Auf der gleichen Ebene ist ein weiteres Beispiel gelagert. Frau Zeibig setzte sich für die Anschaffung eines Kaffeeautomaten ein und schlug vor, diesen im Präsentationsraum der

⁴⁹ Da ich mit Frau Zeibig das Büro teilte, konnte ich mit ihr eine Reihe informeller Gespräche führen. Die folgenden empirischen Daten basieren auf diesen Unterhaltungen.

⁵⁰ Der „Newsletter“ erscheint ca. dreimal im Jahr und dient in erster Linie der Öffentlichkeitsarbeit. Der Schwerpunkt wird darauf gelegt, in Wort und Bild aktuelle, häufig prestigeträchtige Projekte der Firma zu präsentieren.

Firma aufzustellen. Damit war ihre Hoffnung verbunden, dass die Beschäftigten dazu angeregt werden könnten, diesen mit Sitzgelegenheiten ausgestatteten Raum in Zukunft gemeinsam in ihren Pausen zu nutzen.

Alle diese Dienst-Leistungen, die Frau Zeibig aus eigenem Entschluss erbringt, sind weiblich konnotiert. Anderen gegenüber verhält sie sich freundlich, kollegial, empathisch und fürsorglich, sie geht auf deren Bedürfnisse ein. Damit entspricht sie dem Stereotyp der sanften, aufopferungsvoll dienenden Frau. Doch diese Deutung ist noch nicht hinreichend, weil das Gegenüber dieser Dienst-Leistungen noch keine klaren Konturen hat.

Zu ihrem Einsatz für eine gute Atmosphäre im Unternehmen gibt es noch andere Beispiele, die genau diese Konturierung gestatten. So wollte sie nach einer Feier, mit der ein Firmenjubiläum begangen wurde, von mir wissen, was sie machen könne, damit sich die Stimmung zwischen den zwei Geschäftsführern wieder verbessere. Bei der Veranstaltung war es zu einem Eklat zwischen den beiden gekommen, weil Herbert Krüger nicht damit einverstanden gewesen war, dass Herr Bechstein den repräsentativen Part alleine bestreitet und er sich deshalb außerhalb des geplanten Ablaufs das Mikrofon genommen hatte, um auch noch zu Wort zu kommen. Mit ihrer an mich gerichteten Frage gab Frau Zeibig zu verstehen, Verantwortung in dieser Angelegenheit übernehmen zu wollen und darüber nachzudenken, in welcher Weise sie dafür sorgen könnte, die Wogen wieder zu glätten.

Ähnlich aufmerksam, umsichtig und fürsorglich verhielt sie sich in einer anderen Situation. Nach der erwähnten Feier schrieb sie eine E-Mail an den Vorstand, in der sie hervorhob, wie gut die Vorbereitungen gelaufen seien und wie gut sich ihr Kollege Herr Clausner, mit dem sie das Arbeitszimmer teilt, darum gekümmert habe. „Die“ würden sonst gar nicht mitkriegen, dass ihr Kollege eine so gute Arbeit mache – so ihr Kommentar, als sie mir von ihrer Mail berichtete. In dieser Art und Weise mache sie ab und an „Promotion“ (Gedächtnisprotokoll, 16.11.2005) für ihren Kollegen.

Deutlich wurde: Die Pressereferentin beobachtet Verhalten und Interaktionen von Männern aufmerksam und beschreibt es z.T. sehr kritisch. Das bereits beschriebene Gerangel zwischen den beiden Geschäftsführern während der Feier sah sie skeptisch, das sei erwachsenen Menschen nicht würdig gewesen. Außerdem beklagte sie sich mehrfach bei mir darüber, dass sich die Mitarbeiter der Konstruktionsabteilung, mit denen sie sich gelegentlich zum Mittagessen in der Kantine trifft, immer nur über technische Dinge unterhielten – für sie ein Zeichen eines beschränkten geistigen Horizonts und einer sozialen Verkümmern.

Entscheidend ist nun, dass diese kritische Sicht keine Distanzierung von den Männern, sondern vielmehr Mitgefühl hervorzurufen scheint. Dafür spricht, dass sich Frau Zeibig hinsichtlich der Auseinandersetzung zwischen den beiden Geschäftsführern überlegte, wie sie im Sinne einer Beziehungspflege aktiv werden könnte. Und beim Mittagessen mit den Ingenieuren bemühte sie sich stets darum, so beobachtete ich bei mehreren Gelegenheiten, die Gesprächsthemen weg vom Technischen in andere, außerhalb der Arbeit liegende Bereiche zu lenken.

Frau Zeibigs Verhalten zielt darauf ab, dafür stehen die beiden genannten Beispiele, die aus ihrer Sicht bestehenden Defizite männlichen Verhaltens zu kompensieren. Dadurch setzt sie sich zum einen in eine enge Beziehung zu den Männern. Zugleich ist mit der Wahrnehmung des Gegenübers als defizitär aber auch eine gewisse Herablassung verbunden, die eine Distanz zu den Männern schafft.

Das gleiche Muster findet sich bei der Personalreferentin Frau Esche, auch diese nimmt im Interview gelegentlich eine distanzierte Haltung gegenüber ihren Kollegen und Vorge-

setzten ein, wenn sie Situationen thematisiert und dabei das Verhalten von Männern imitiert. So hatte sie es als Problem dargestellt, dass die Führungskräfte aufgrund der Firmenvergangenheit nicht gewöhnt seien, Führungsaufgaben zu übernehmen, sondern die Verantwortung stets an die oberste Unternehmensleitung delegierten. Darauf hin wollte ich von ihr wissen, ob sie Möglichkeiten sehe, daran als Personalreferentin etwas zu ändern. Ihre Antwort wird im folgenden Zitat wiedergegeben. Besonders wichtig sind dabei die in Klammern beigefügten Beschreibungen dessen, was sie *nonverbal* artikulierte:

„Wir haben einen Workshop gemacht, [...] wo wir Führungsverhalten bereden wollten, in ganz ungezwungener Form. Das fand abends statt, nach Feierabend, weil wir gesagt haben, während der Arbeitszeit hat das keinen Sinn, da telefoniert der eine, der andere wird rausgerufen. Das wurde also mit sehr viel Lächeln schon mal angenommen. Die Ausgangshaltung war schon so: 'Wollen wir mal sehen, was die nun von uns wollen' (lehnt sich dabei zurück, verschränkt die Arme über der Brust, spricht mit breitem Lachen). Weil sich jeder natürlich irgendwo als perfekte Führungskraft (lacht) empfindet.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 117)

In dieser Interviewpassage imitierte Frau Esche die Reaktion von Führungskräften auf einen Workshop, den sie organisiert hatte. Sie ahmte deren Körpersprache nach und spottete über die, wie sie meint, Selbstüberschätzung derer, an die sich die Weiterbildung richtete. Zwar bezieht sie sich dabei nicht ausdrücklich auf Männer, allerdings liegt das schon allein deshalb nahe, weil es mit der Controllerin nur eine weibliche Führungskraft auf der mittleren Ebene gibt. Vor allem aber lese ich diese Passage deshalb als Parodie männlicher Attitüden, weil Frau Esche von einer selbstverständlichen Übereinkunft mit der Interviewerin auszugehen scheint, die sie aufgrund der gleichen Geschlechtszugehörigkeit als natürlich gegeben voraussetzt (vgl. Sackstetter 1984, 162).

Diese augenzwinkernde, „komplizinnenhafte Verständigung“ (ebd., 166) mit einer Geschlechtsgenossin klingt auch in einer zweiten Interviewpassage an. Hier sprach sie kritisch über die Vergangenheit des Unternehmens, als Franz Krüger noch der Firmenchef war:

„Jeder war hier ein ungekrönter König. Und dieses Königsein kann man ja nun in zwei Richtungen treiben: Man kann sich für Sachen interessieren, die einen eigentlich gar nichts angehen und über das Maß seiner eigentlichen Kompetenzen hinauschießen, man kann sich aber auch ein bisschen zurücklegen und sagen: 'Ich bin der König und wer kann mir schon' (lehnt sich bei diesen Worten zurück, faltet die Hände über dem Bauch zusammen), 'Ich bin unersetzlich' (hier wird ihr Lächeln noch breiter, sie schaut die Interviewerin direkt an).“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 111).

Frau Esche bringt hier zum Ausdruck, dass sie sowohl die Überschreitung des eigenen Zuständigkeitsbereiches als auch die überhebliche Gelassenheit dessen, der sich für unersetzlich hält, als männliche Anmaßung betrachtet. Während sie sich in diesen beiden Beispielen von Personen distanziert, von denen ich annehme, dass Frau Esche sie als männlich denkt, nimmt sie in anderen Äußerungen von einer Organisationsstruktur Abstand, die sie als „patriarchalisch“, also männlich geprägt, bezeichnet. Auf die Vergangenheit der Laser AG zurückblickend, gibt sie eine Begründung dafür, warum auch heute noch die Führungskräfte die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllten:

„Die Führungskräfte sind vielfach nicht in der Lage, die Leute zu begeistern. Mit Vorbildwirkung zum Beispiel zu begeistern. (Sie beugt sich zu mir vor, sieht mich an, spricht den folgenden Satz leise und verschwörerisch.) Die hängen nämlich auch den alten Zeiten nach (lacht). Das ist auch ein Problem, also abgesehen von den schönen goldenen Zeiten, denen man nachhängt, aber es war eben eine sehr patriarchalisch geführte Firma. Wir hatten zwar Führungskräfte, aber entschieden haben die kaum was. Entschieden hat immer der [Franz Krüger] im Verbund mit [Herbert Krüger].“ (ebd., 115)

Sie kritisiert hier die folgende Inkonsequenz, die ein Effekt der spezifischen Organisationsstruktur sei: Zwar habe es in der Vergangenheit formal gesehen Führungskräfte gegeben, aber im Alltag der Laser AG seien die nicht zum Zuge gekommen und damit überflüssig

gewesen. An einer anderen Stelle im Interview wird noch deutlicher, dass sie die patriarchale Firmenstruktur als irrational ansieht und sich aus diesem Grund davon distanziert:

„Was wir hier für Leiter hatten, für Leitungsebenen, für dieses kleine Unternehmen! Das ist Wahnsinn. Mitunter war einer Leiter, der hatte gar keinen unter sich, aber der war Leiter. 'Leiter Elektronik' oder so – das waren dann auch hochtrabende Begriffe (lacht).“ (ebd., 119)

Sie spottet hier nicht nur über die vielen Posten, die vergeben und über die Titel, die verliehen wurden, sondern auch über die darin zum Ausdruck kommenden Eitelkeiten. Das erinnert an Bourdieus (1997a) Deutung von Virginia Woolfs Novelle „To the Lighthouse“. Während den Männern verborgen bleibe, dass die Spiele, die sie spielten, „Kinderspiele“ (ebd., 196) seien, seien die Frauen imstande, diese „Eitelkeiten zu durchschauen und, solange sie nicht über andere in sie hineingezogen seien, mit amüsiertes Nachsicht die verzweifelten Anstrengungen des 'Kind-Mannes', den Mann zu spielen [...] zu betrachten.“ (ebd., 196)

Mit Bourdieu ist diese Distanz von Frauen gegenüber Männern, die hier am Beispiel der Presse- sowie der Personalreferentin verdeutlicht wurde, als Indiz der männlichen Herrschaft zu interpretieren. Der „Scharfblick“ (ebd., 196) der beiden Mitarbeiterinnen für die Lächerlichkeiten der männlichen Spiele um die Herrschaft, der sich in den Interviews zum Ausdruck bringt, steht, Bourdieu folgend, für den Ausschluss von Frauen aus diesen Spielen. Bourdieus These von der „Agoraphobie“ (ebd., 171) von Frauen ist zu bestätigen, denn die beiden vorgetragenen Beispiele belegen, dass die beiden Frauen hier selbst ihre Exklusion aus dem Wettbewerb der Männer betreiben, indem sie sich in eine beobachtende, distanzierte und (ab)wertende Haltung begeben.

2.2 Heteronormativität

Doch die männliche Herrschaft lediglich durch die Konkurrenz von Männern um Macht sowie den (Selbst-)Ausschluss von Frauen aus dieser Konkurrenz zu charakterisieren, greift zu kurz. Denn der entscheidende Aspekt ist, dass sich die Frauen zu den Männern in eine bestimmte Art von Beziehung setzen. Auch eine kritische oder spöttische Distanzierung stellt letztlich eine, wenn auch negativ gewendete, Verbindung her. Diese Beziehung ist – und das ist der ausschlaggebende Punkt – heteronormativ verfasst.

In der Begriffsbestimmung folge ich Nina Degele (2004):

„Heteronormativität bezeichnet nicht nur Naturalisierungen von Zweigeschlechtlichkeit und Heterosexualität, sondern bezieht sich darüber hinaus auch auf gesellschaftliche Strukturen und Organisationsweisen. Entsprechend definiere ich Heteronormativität als ein binäres, zweigeschlechtlich und heterosexuell organisiertes und organisierendes Wahrnehmungs-, Handlungs- und Denkschema, das als grundlegende gesellschaftliche Institution durch eine Naturalisierung von Heterosexualität und Zweigeschlechtlichkeit zu deren Verselbstverständlichung und zur Reduktion von Komplexität beiträgt.“ (ebd., 52)

Heteronormativität als ein binär angelegtes Schema hat im Sinne von Douglas als Institution zu gelten, die in westlich geprägten Gesellschaften selbstverständlich und unhinterfragt Wahrnehmung, Denken und Handeln der Gesellschaftsangehörigen prägt. Bourdieu fasst Heteronormativität, indem er auf das Wirken symbolischer Gewalt verweist:

„Da die auf Geschlechtsdifferenzierung gerichtete Sozialisation die Männer dazu bestimmt, die Machtspiele zu lieben, und die Frauen dazu, die Männer, die sie spielen, zu lieben, ist das männliche Charisma zu einem Teil der Charme der Macht, der verführerische Reiz, den der Besitz der Macht von selbst auf Körper ausübt, deren Sexualität politisch sozialisiert worden ist.“ (ebd., 201)

Er folgt hier der Prämisse, dass Heterosexualität nicht natürlich gegeben, sondern gesellschaftlich geprägt ist. Auf welches Geschlecht sich das Begehren richtet, ist folglich nicht biologisch vorbestimmt. Mann und Frau können, so ist diese Überlegung weiterzuführen, nur dann als komplementär und sich ergänzend gelten, wenn davon ausgegangen wird,

dass sich das Begehren auf das jeweils andere Geschlecht richtet. Das, was Bourdieu als Komplizenschaft der Untergeordneten bezeichnet, hat folglich seine Ursache nicht in der spezifischen Form der „Produktions- und Reproduktionsverhältnisse des symbolischen Kapitals“ (ebd., 205), sondern in der heterosexuellen Norm, die das Begehren reguliert.

Mit gewissen Einschränkungen gilt das Zitat von Bourdieu nicht nur für private Paarbeziehungen, sondern auch für die untersuchte Arbeitsorganisation, wofür das folgende Beispiel zum Verhältnis der Personalreferentin zu Geschäftsführer Herrn Bechstein steht.

Im Interview mit Frau Esche finden sich zahlreiche Belege dafür, dass sie ihre Äußerungen im Zusammenhang mit der Rolle einer loyalen Stütze des Geschäftsführers Herr Bechstein macht. Das drückt sich darin aus, dass sie die Sichtweisen des Machthabers, dem sie treu ist, verinnerlicht hat. Die Imitation gelingt ihr so perfekt, dass sie aus seiner Position heraus sprechen kann. Z.B. stellt sie das Unternehmen als Abweichung vom Normalfall dar, was auch für Herrn Bechstein charakteristisch ist. Ansprüche und Forderungen, die Belegschaft und Betriebsrat an das Management herantragen, weist sie wie dieser als nicht gerechtfertigt zurück. So forderte sie beispielsweise von den Beschäftigten, sich nicht während, sondern außerhalb der Arbeitszeit weiterzubilden:

„Wenn also Mitarbeiter immer nur meinen, Weiterbildung muss im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden und wenn das Unternehmen mich weiterbilden will, dann soll es mal machen, dann kommt natürlich auch von der Unternehmensseite entsprechend wenig. [...] Ich bin ein Gegner davon, dass wir immer sagen: Das muss 100 Prozent in der Arbeitszeit abgebildet werden und wenn das außerhalb der Arbeitszeit ist, dann werden dafür Überstunden geschrieben. Da befinden wir uns auch nicht im Konsens mit dem Betriebsrat, muss ich mal so sagen.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 36)

Interessant ist dieses Zitat nicht nur deshalb, weil sie damit (angebliche) Ansprüche der Beschäftigten zurückweist, sondern auch, weil sie meist in der wir-Form spricht. Gemeint sind damit der Geschäftsführer und sie, das zeigen zahlreiche weitere Interviewpassagen.

Darüber hinaus erbringt sie weitere Loyalitätsbeweise. So erscheinen alle Organisationsangehörigen als defizitär, nur sich selbst und Herrn Bechstein nimmt sie davon aus. Während sie sich auf diese Weise von Belegschaft und Führungspersonal distanziert, stellt sie eine Nähe zum Geschäftsführer her. Außerdem gibt sie mit Blick auf die bevorstehenden Entlassungen zu verstehen, dass dem Handlungsspielraum des Geschäftsführers enge Grenzen gesetzt sind und steht damit für die von Herrn Bechstein vertretene offizielle Version:

„Das Problem ist halt, dass der Markt um rund 30 Prozent kleiner geworden ist. Das heißt, die Mitbewerber drängen sich statt auf 100 nur noch auf 70 Prozent und dann kann man sich ja ausrechnen, wie die dann kämpfen und mit welchen Mitteln die da kämpfen. Wer da die beste Möglichkeit hat, den niedrigsten Preis anzubieten, der kriegt eben den Zuschlag. Das ist also eine Entwicklung, die durch den Markt bestimmt ist.“ (ebd., 54)

Neben der Sprechrolle der loyalen Stütze des Geschäftsführers gibt es aber noch eine zweite, nämlich die der gefährdeten Arbeitnehmerin. Die Einschränkungen ihres Handlungsspielraums als Arbeitnehmerin spricht Frau Esche an verschiedenen Stellen im Interview an. Deutlich wird, dass sie aufgrund der bestehenden Interdependenzen findet, ihre Aufgaben nicht so erfüllen zu können, wie sie sich das wünschen würde. Mit Blick auf die Ausgliederung der Produktion in eine eigenständige GmbH, die 1998 vollzogen und 2005 wieder rückgängig gemacht wurde, meinte sie:

„Die Organisation selbst wird dadurch ein bisschen unübersichtlich. [...] Das ist arbeitsrechtlich nicht so schön sauber, wie man sich das wünschen würde.“ (ebd., 10)

Außerdem sprach sie über den großen Anteil, den die Gehaltsabrechnung an ihrer Arbeitszeit habe und der sie von anderen Aufgaben abhalte:

„Abrechnung nimmt schon einen großen Teil in Anspruch, weil wir hier keine schöne Einheitlichkeit haben, wie man sich das so wünscht. Weil hier jeder eine andere Sache hat, wie das historisch gewachsen ist, so spiegelt sich das besonders bei der Gehaltsabrechnung. Wir haben schon versucht zu vereinheitlichen, auch über den Haustarif. Aber ganz so ist es ja nicht gelungen, weil ich muss ja überall die Besitzstände wahren und da ist natürlich die Vielfalt der Vorgänge bei der Abrechnung immer noch recht groß.“ (ebd., 48)

Auch dafür, dass sie keine längerfristige Personalplanung entwerfen kann, machte sie Aspekte außerhalb ihrer Einflussmöglichkeiten verantwortlich. Die zwei zurückliegenden Etappen von Personalabbau und Restrukturierung sowie die bevorstehende Reorganisation stünden der Aufgabe, die sie eigentlich verrichten wolle, entgegen:

„Personalplanung ist ein bisschen schwierig, da wir ja praktisch vor der dritten Restrukturierung stehen. Das heißt auch, dass Mitarbeiter wieder andere Aufgaben übernehmen werden. Und dann ist es immer schwierig, jetzt da so eine kontinuierliche Weiterbildung zu planen und zu sagen: 'In welche Richtung müssen wir denn jetzt gehen'. Man hinkt dann immer dem Bedarf etwas hinterher.“ (ebd., 48)

Aber obwohl sie in diesen Passagen ihre Arbeitsbedingungen problematisiert, adressiert sie ihre Kritik nicht an Herrn Bechstein, sondern wählt allgemeine und abstrahierende Formulierungen. Sie verlässt folglich auch in dieser Sprechrolle ihre loyale Position nicht.

Den ehemaligen Geschäftsführer Franz Krüger hingegen machte sie persönlich für einige der Schwierigkeiten verantwortlich, mit denen sie in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert ist. Sie schilderte es als problematisch, dass er weiterhin für die Anliegen der Belegschaft – im folgenden Beispiel die frühzeitige Entlassung in den Ruhestand – ansprechbar sei, obgleich er seit Jahren offiziell aus der Unternehmensleitung ausgeschieden ist. Obwohl sie kritisierte, dass das informelle Umgehen der mittlerweile etablierten formalen Strukturen den Organisationswandel verhindere, sah sie wegen ihrer Abhängigkeit als Arbeitnehmerin keine Möglichkeit, für die Einhaltung dieser Formalia zu sorgen:

„Wenn die [Beschäftigten] zu mir kommen, versuche ich denen klar zu machen, dass da nichts geht, aber man kann das auch nicht von vornherein abblocken und sagen: 'Wissen Sie, [Herr Krüger], da brauche ich gar nicht darüber nachzudenken, das geht nicht'. Das würde er ÜBERHAUPT nicht akzeptieren. Und irgendwo setzt man ja den eigenen Job nun auch nicht aufs Spiel. Also wird man sagen: 'Ich kann es mir noch mal angucken'. Ich meine, man versucht dann schon, bei der Linie zu bleiben, aber -- Gottseidank ist wenigstens Herr [Bechstein] noch einer, der einem dann den Rücken stärkt, der sich dann auch dahinter stellt und sagt: 'Das haben wir so festgelegt und so ist es jetzt'.“ (ebd., 123)

Im letzten Satz dieses Zitats, den Frau Esche nach einer längeren Pause formulierte, werden ihre beiden Sprechrollen als loyale Stütze des Geschäftsführers und der gefährdeten Arbeitnehmerin zusammengeführt. Das loyale Verhalten, also die Anerkennung der höheren Position des anderen, interpretiere ich als die Strategie einer weiblichen Organisationsangehörigen, sich unter den Schutz eines männlichen Höhergestellten zu begeben und damit möglichst die eigene Existenz im Unternehmen zu sichern. Ich lese die Gleichzeitigkeit beider Sprechrollen als Hinweis auf den Weg, den Frau Esche wählt, um im Unternehmen zu bestehen und die Risiken der bestehenden Abhängigkeiten abzumildern. Am Wettbewerb um die Macht beteiligt sich Frau Esche nicht, sondern sie unterstellt sich der Protektion des Geschäftsführers und profitiert von dessen Macht. Es sind Interaktionen solcher Art, welche die heteronormative Ordnung, die der Arbeitsorganisation als Subtext eingeschrieben ist, reproduzieren.

2.3 *Stabilisierung der betrieblichen Geschlechterordnung*

Es verantwortet mit der Controllerin Frau Wilke eine Frau und kein Mann jenen Bereich, der wegen des Umgangs mit Finanzen und Zahlen und aufgrund der damit verbundenen Machtposition als 'harter' Bereich und somit als besonders männlich konnotiert gelten kann. Der Zuständigkeitsbereich Frau Wilkes ist gerade nicht das Ästhetische, Fürsorgende oder Repräsentative und nicht das schmückende Beiwerk (vgl. Bourdieu 1997a,

210 f.), sondern liegt im Zentrum der Macht und erfordert wegen der Sensibilität der Betriebsdaten das Vertrauen der Firmenleitung. Daraus könnte gefolgert werden, dass in diesem Fall die Unterordnung von Frauen nicht reproduziert wird, sondern dass ein anderer, nicht geschlechtlich konnotierter Modus greift. Die Frage, ob dem so ist oder ob sich die oben hergeleitete These zum heteronormativen Subtext der Laser AG auch in diesem Fall als zutreffend erweist, wird im Folgenden beantwortet.

Folgendermaßen beschrieb Frau Wilke ihre Tätigkeit im Interview⁵¹:

„Meine originären Aufgaben sind die Erstellung der Jahres- und Konzernabschlüsse mit meinen Mitarbeitern, die Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen und das Erstellen von Vorlagen. Außerdem bin ich zuständig für die Erstellung von Instrumenten, um das Unternehmen zu steuern. Diese Instrumente sind zudem weiterzuentwickeln. Auch habe ich ein offenes Ohr bzw. Auge, um die Entwicklung im Unternehmen zu beobachten. Es geht nicht nur darum, Zahlen zu sammeln, sondern wichtig ist auch, aufmerksam für Veränderungen zu sein und die Zahlen zu interpretieren. Die Umsatzplanung für das nächste Jahr zu machen, um daraus die Kalkulation der Preise abzuleiten, ist auch meine Aufgabe“ (Interview Frau Wilke, 11.4.2006, 6)

Doch nicht nur das Führen der laufenden Geschäfte liegt in ihrer Verantwortung, sondern sie ist auch diejenige, die das Controlling bei der Laser AG einführte. 1997 war sie von dem damaligen Interimschef⁵² mit diesem Auftrag eingestellt worden. Als Herr Bechstein die Leitung des Unternehmens übernahm, änderte er nichts an der Personalentscheidung seines Vorgängers. Mit Frau Wilke steht eine Frau an der Spitze derjenigen Abteilung, die der Geschäftsführer am existenziell wichtigsten für die Laser AG hält.

Das kommt darin zum Ausdruck, dass er dem Controlling zwei zentrale Aufgaben zuweist. Erstens, die innerbetrieblichen Entwicklungen abzubilden: „Das Controlling soll wie ein Seismograph auf die Entwicklung im Unternehmen reagieren“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 44) und zweitens, die Zukunftsplanungen zu unterstützen: „Außerdem planen wir damit auch nach vorn“ (ebd., 44). Er beschrieb das Controlling auch als ein „Frühwarnsystem“, ein sensibles und empfindliches Instrument, das nicht nur jede kleinste vorhandene, sondern sogar jede „drohende Erschütterung“ (ebd., 44) anzeigen sollte.⁵³ Ausschließlich mit dem Controlling sei ein „klarer Überblick gewährleistet“ (ebd., 54), es sei „einfach unverzichtbar“ (ebd., 56).

Aber nicht nur Herr Bechstein setzt großes Vertrauen in Frau Wilke, sondern auch Franz Krüger, langjähriger Firmenchef und Graue Eminenz, erkennt die Controllerin an. Für ihre Leistungen fand er im Interview würdige Worte. Ihr Fachwissen und die Konsequenz, mit der sie ihre Ziele umsetze, nötigen ihm Respekt ab:

„Wenn wir ein Angebot abgeben, wissen wir vorher schon, ob wir was verdienen oder nicht. Das war vorher nicht der Fall. Da ist die Frau [Wilke] wirklich hinterher wie der Teufel.“ (Interview Franz Krüger, 15.3.2006, 200)

⁵¹ Da Frau Wilke nicht mit der Aufzeichnung des Interviews per Aufnahmegerät einverstanden war, ist dieses Zitat wie die folgenden Aussagen der Mitschrift entnommen, die ich während des Interviews anfertigte.

⁵² Bevor Herr Bechstein die Amtsgeschäfte übernahm, hatte Franz Krüger einen anderen Nachfolger unter Vertrag, der jedoch wegen Managementfehlern bald wieder die Laser AG verlassen musste.

⁵³ Auffällig ist die diesen Formulierungen eingeschriebene Feminisierung von Technik. Der Geschäftsführer stellt verbal eine Verbindung zwischen Technik und Weiblichkeit her, indem er das Controlling als „sensibles und empfindliches“ Instrument vorstellt. Die gängige Verknüpfung hingegen ist die von Technik und Männlichkeit. Dieser Beobachtung legt die These nahe, dass sich in Arbeitsorganisationen die Geschlechtskonnotationen verschiedener Arbeitstätigkeiten auch in enger Verbindung zu der Geschlechtszugehörigkeit der diese Tätigkeiten verrichtenden Menschen herausbilden. Dem wird jedoch im Folgenden nicht genauer nachgegangen.

Dass ein Unternehmer, der viele Züge eines Firmenpatriarchen an sich hat (vgl. Kapitel III.1.2), eine *Frau* in dieser Position anerkennt, ist nicht selbstverständlich. Tatsächlich finden sich im Interview Hinweise darauf, dass er, das Geschäftliche betreffend, Frauen als Männern in der Regel nicht ebenbürtig betrachtet. Auf meine Frage, wie er die Zukunft des Unternehmens sehe, sprach er die Nachfolgeproblematik an, es gebe, so bedauerte er, keinen Nachfolger aus seiner eigenen Familie. Er ging die potentiellen Kandidaten durch und sprach dabei über seinen Sohn und seine zwei Neffen. Keiner von denen sei jedoch „in der Lage, das Unternehmen weiterzuführen“ (ebd., 188). Entweder verfügten sie nicht über die notwendigen Fähigkeiten oder aber eine chronische Erkrankung hindere daran, den Posten zu übernehmen. Erst danach erwähnte er seine Tochter, die aber auch nicht in Frage komme:

„Meine Tochter ist noch die Einzige, auf die man sich verlassen kann, die sitzt jetzt hier in der Buchhaltung. Die ist bis zwei Uhr hier oder so, weil sie noch schulpflichtige Kinder hat. Aber der kann und will ich das nicht zumuten. Insofern ist keiner da.“ (ebd., 190)

Auf meine Frage, warum er ihr das nicht zumuten wolle, antwortete Franz Krüger sehr vage:

„Sie will nicht. Es ist auch nicht so einfach (Pause) und insofern (bricht den Satz ab)“ (ebd., 192).

Unklar bleibt hier, ob er ihr die Anstrengung nicht zumuten will, ein Unternehmen zu führen oder ob er es ihr als Frau nicht zutraut. Da sie in der Buchhaltung der Laser AG arbeitet, wo sie auch ihre Ausbildung zur Industrie-Kauffrau absolviert hatte, bringt sie jedenfalls das nötige Know-how nicht mit. Ein Blick in die Firmenchronik – die im Wesentlichen auf den Schilderungen Franz Krügers basiert – führt hier zu einer eindeutigen Antwort. Der Chronik ist zu entnehmen, dass die Tochter mit der Wahl ihrer Ausbildung dem Wunsch ihres Vaters gefolgt sei, der gewollt habe, dass „stets ein Familienmitglied in der Finanzbuchhaltung für ein- und ausgehende Zahlungen verantwortlich“⁵⁴ ist. Ihre Mission ist es also, entsprechend dem Willen ihres Vaters, die tägliche Liquidität sicherzustellen und damit das zu machen, was erst ihre Großmutter, später ihre Mutter besorgte und eben nicht, die Nachfolge ihres Vaters anzutreten.

Damit zurück zur Controllerin. Für Frau Wilkes Nähe zur Macht spricht sowohl, dass sie sich der Unterstützung des ehemaligen wie des neuen Geschäftsführers sicher sein kann, als auch, dass ihr Anfang 2006 die kommissarische Leitung des Vertriebs angetragen wurde, nachdem dessen bisheriger Leiter das Unternehmen verlassen hatte, und dass sie diese zusätzliche Verantwortung dafür, „dass es läuft“ (Interview Frau Wilke, 11.4.2006, 11) übernahm. Damit dehnte sich ihr formaler Einflussbereich weiter aus.

Diese Befunde führen zu der folgenden Schlussfolgerung: Der Bourdieuschen These, grundsätzlich alle Frauen seien fern der Macht, weil sie ferngehalten würden und sich selbst fernhielten, ist – erwartungsgemäß – zu widersprechen. Hinsichtlich dieses Aspekts grundsätzlich zwischen Männern und Frauen zu unterscheiden, wird der organisationalen Wirklichkeit auch der Laser AG auf den ersten Blick nicht gerecht. Eine intensive Deutung des empirischen Materials offenbart allerdings doch einen wesentlichen Unterschied zwischen Frau Wilke und den männlichen Führungskräften der Laser AG. Dieser besteht im Grad der Anerkennung, der ihnen von den Beschäftigten entgegengebracht wird.

Bei den Betriebsversammlungen war mir die Aggressivität aufgefallen, mit der der Betriebsratsvorsitzende und andere Beschäftigte auf Äußerungen von Frau Wilke reagierten. Sie gab sich selbst oft angriffslustig und provozierte, die Reaktionen erschienen mir den-

⁵⁴ Um die Anonymität des Unternehmens zu wahren, muss hier von der bibliographischen Angabe abgesehen werden.

noch unverhältnismäßig heftig. Um dieser Beobachtung nachzugehen, soll die Betriebsversammlung⁵⁵ genauer betrachtet werden, bei der die Belegschaft offiziell von den Entlassungs- und Restrukturierungsplänen in Kenntnis gesetzt wurde (vgl. Kapitel III.3.1). Nach den Reden des Geschäftsführers, des Betriebsratsvorsitzenden sowie des Beraters des Betriebsrats kamen die Beschäftigten zu Wort. Ein Mitarbeiter wollte wissen, warum bei Auftragsflauten am Standort nicht Mitarbeiter aus A-Stadt zeitweise in die Tochterfirma nach Brandenburg entsandt würden. Die Antwort Herrn Bechsteins, das werde doch bereits praktiziert, bestätigte Frau Wilke. Ein anderer Mitarbeiter fiel ihr ins Wort und widersprach heftig:

„Das ist THEORETISCH möglich, aber es wird nicht gemacht, ich habe das doch selbst vor Kurzem erlebt! Es kam eine Anfrage, nach Brandenburg verliehen zu werden, die wurde dann aber wieder rückgängig gemacht.“

Frau Wilke entgegnete, ebenfalls aufgebracht:

„Glauben Sie ernsthaft, dass wir kein Interesse daran haben zu verhindern, dass wir Leerläufe haben und unbeschäftigtes Personal? Warum sollen wir das ablehnen? Wir sind ja nicht mit dem Klammerbeutel gepudert!“

Eine Weile nach diesem Wortwechsel richtete der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk eine Frage ausdrücklich an die Controllerin. Wie das Zitat zeigt, war die wohl eher rhetorisch gemeint und sollte in erster Linie den Zweck erfüllen, sich selbst das Stichwort dafür zu geben, Frau Wilke bloßstellen zu können. Der Dialog:

Herr Schenk: „Ich habe eine Frage an Frau [Wilke]. Die Datenbank [für Reklamationen] gibt es, die funktioniert auch ganz gut. Aber was ist mit Gutschriften, die geleistet wurden und die nicht gemeldet werden. Gibt es dazu Zahlen?“

Frau Wilke: „Die habe ich jetzt nicht hier, die müsste ich nachgucken. Die Probleme haben alle [Standorte] gemeinsam, da sollte man nicht mit dem Finger auf andere zeigen.“

Herr Schenk: „Ja, ich muss mir nur immer ein Grinsen verkneifen, wenn ich sehe, wie wir nach außen hin Qualität dokumentieren und wie dann innen verfahren wird. [...]“

Eine derartige Respektlosigkeit brachte der Betriebsratsvorsitzende gegenüber Herrn Bechstein nicht vor. Zwar wurde er im Laufe dieser Versammlung immer ironischer und erntete mit seinen sarkastischen Kommentaren so manches bittere Lachen seiner Kolleginnen und Kollegen, aber nie waren seine Bemerkungen direkt an den Geschäftsführer, sondern immer allgemein in Richtung des Vorstandes adressiert. Nie sprach er den Manager namentlich an, wie er das bei Frau Wilke tat.

Ich will auf den folgenden Punkt hinaus: *Ein* Unterschied zwischen Frau Wilke und Herrn Bechstein besteht zwar darin, dass *sie* ganz offensichtlich wenig Anerkennung genießt und *er* vielleicht nicht anerkannt, aber doch in seiner Autorität respektiert wird. Der *wesentliche* Unterschied ist jedoch der, dass der Einsatz, der für Frau Wilke damit verbunden ist, dass sie nahe der Macht ist, für sie sehr hoch ist, denn ihr – und nur ihr – wird immer wieder zu verstehen gegeben, dass sie fehl am Platze ist. Frau Wilke scheint aus der Sicht der Belegschaft das falsche Geschlecht für ihre Tätigkeit und Funktion zu haben; ihr werden wiederholt ihre Grenzen aufgezeigt. Diese Handlungen verweisen auf die symbolische Gewalt; hier soll die männliche Herrschaft (wieder) ins Recht gesetzt werden.

Aber nicht nur Männer geben der Controllerin das Signal, das falsche Geschlecht für ihre Tätigkeit und Funktion zu haben. Die folgende Szene trug sich in einer Mittagspause in der Kantine zu, am gleichen Tag, an dem die bereits erwähnte Betriebsversammlung stattge-

⁵⁵ Die folgenden Zitate sind dem Beobachtungsprotokoll (7.11.2005) entnommen, das während dieser Versammlung erstellt wurde.

funden hatte. Am Tisch saßen in der Mehrzahl Frauen und nur wenige Männer. Sie begannen im Scherz, mit einer Spur Fatalismus, Ideen dazu zu entwickeln, wie dem Unternehmen wieder auf die Beine geholfen werden könnte. Zwischen drei Mitarbeiterinnen entspann sich ein kreativer Wettbewerb, sie inspirierten sich gegenseitig zu Einfällen, bevor das Ganze in ein bösesartiges Verspotten von Frau Wilke umschlug:

„Aus der Laser AG könnte ein Franchise-Unternehmen gemacht werden ... wir holen eine Marke in die Firma, dann gibt es eine Modenschau im Präsentationsraum, Frau [Wilke] führt das Hochzeitskleid vor, da müsste man aber einiges an ihr machen, ihre fettigen Haare und die komische Tönung ... nicht aus jedem Entlein wird ein Schwan.“ (Beobachtungsprotokoll Kantine, 7.11.2005)

Von Belang sind an dieser Beobachtung nicht vordergründig der Spott und das Verhöhnern *an sich*. Möglicherweise wäre dem auch ein männlicher Controller ausgesetzt, denn auch der könnte den Beschäftigten durchaus als Personifizierung der 'kalten Zahlen', als unbequemer Hinterher-Kontrollierer und lästiger Gängeler erscheinen. Aber diese Aspekte stehen hier nicht zur Debatte, darauf verweist der konkrete *Inhalt* des Spotts: Frau Wilke wird in der imaginären Modenschau ausgerechnet mit einem Hochzeitskleid auf den Laufsteg geschickt. Dadurch wird sie feminisiert und einem männlichen Komplementär zugeordnet, denn eine Braut gibt es nur mit einem Bräutigam. Sie wird in ihrer Autonomie beschnitten.

Dass Mann und Frau nicht nur als komplementär gedacht, sondern zugleich Frauen als Männern hierarchisch untergeordnet vorgestellt werden, wird daran deutlich, dass die Machtansprüche der Controllerin mittels der Hochzeitskleid-Imagination zurückgewiesen werden. Sie wird als Person lächerlich gemacht, ihre Professionalität wird beschädigt. Das bewirkt, dass Frau Wilke in Distanz gebracht wird zur Konkurrenz zwischen Männern – es soll nicht ihr Betätigungsfeld sein. Hierin zeigt sich wiederum symbolische Gewalt, es soll die männliche Herrschaft (wieder) ins Recht gesetzt werden.

Die Deutung, dass die Controllerin deshalb angegriffen und abgewertet wird, weil in den Augen der Belegschaft ihre Geschlechtszugehörigkeit nicht mit ihrem Zuständigkeitsbereich zusammenpasst, ist von der Selbstsicht der Organisationsangehörigen der Laser AG sehr weit entfernt. Frausein und formale Macht als unvereinbar zu denken, vollzieht sich im Verborgenen und ist den Organisationsangehörigen der Laser AG erwiesenermaßen nicht bewusst.

Das zeigt sich daran, dass die Beschäftigten ihre Ablehnung Frau Wilkes auf deren Persönlichkeit und nicht auf deren Geschlechtszugehörigkeit zurückführen. Wie zwingend diese Verknüpfung wirkt, zeigt sich daran, dass ich mich selbst während der Feldforschung von ihrer Dominanz unangenehm berührt fühlte und sie als Person für unsympathisch hielt. Bei der Anbahnung des Interviews hatte sie meinen eigenen Vorstellungen widersprechende Bedingungen dafür benannt, unter denen ein Termin zustande kommen wird: nur bei vorheriger Vorlage des Leitfadens, ohne Tonbandaufnahme, nur gemeinsam mit Herrn Bechstein. Während des Interviews, das dann doch wegen dessen anderweitiger Verpflichtungen ohne den Geschäftsführer stattfand, signalisierte sie unmissverständlich, dass sie es ist, die den Verlauf des Interviews strukturiert. Meinen Leitfaden vor sich, arbeitete sie sich von Frage zu Frage und maßregelte mich, als ich sie mit einer Zwischenfrage unterbrach, indem sie diese ignorierte. Als sie nach Ablauf der Zeit, die sie mir zugestanden hatte, alle Leitfadenfragen beantwortet hatte, folgerte ich, dass sie, mit der Uhr im Blick, neben der inhaltlichen auch die zeitliche Strukturierung übernommen hatte (Feldtagebuch, 11.4.2006).

Die Abwehr, die sich an der Person Frau Wilke und nicht an ihrer Geschlechtszugehörigkeit festzumachen scheint, begegnete mir nicht nur bei mir selbst, sondern auch in

verschiedenen Interviews. Im Mittelpunkt der Auswertung soll im Folgenden ein in dieser Hinsicht sehr aussagekräftiger Auszug aus dem Interview mit Frau Holler, Betriebsrätin und Mitarbeiterin in der Konstruktionsabteilung, stehen.

Von ihr wollte ich wissen, wie sie sich die starken Diskrepanzen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in der Deutung des Zahlenmaterials und der vorgeschlagenen Maßnahmen erkläre: „Da wollte ich Sie fragen, was Sie glauben, warum das so weit auseinander lag“. Nach einer längeren Pause, in der sie mit sich zu ringen schien, wie weit sie sich mir mitteilen sollte, gab sie zögernd folgende Antwort:

„(atmet hörbar aus) Das sind sicherlich doch (Pause) andere Herangehensweisen, Betrachtungsweisen. Also dass wir doch näher an der Praxis dran sind als der Vorstand. Oder auch die Entscheidungsträger. Der Vorstand verlässt sich natürlich auf Leute, die ihm (Pause, atmet hörbar aus), verlässt sich auf bestimmte Leute, die aber SELBER die Abläufe im Unternehmen nicht so gut kennen wie die Mitarbeiter selber. Und man spricht den Mitarbeitern hier dann doch oftmals ein gewisses Wissen ab. Das hat man mit dem Betriebsrat auch gemacht.“ (Interview Frau Holler, 23.1.2006, 165)

Ihrer Andeutung von „gewissen Leuten“, auf die sich der Vorstand verlasse, wollte ich genauer nachgehen. Meine Vermutung, dass sie dabei an Frau Wilke denkt, verpackte ich in die folgende Frage: „Was würden Sie sagen, welche Rolle da die Controllingabteilung spielt?“ Ihr Unbehagen gegenüber meiner Aufforderung, konkreter zu werden, drückte sie mit dem spontanen Ausruf aus: „Sie sind aber auch ziemlich gemein (lacht auf)!“ (ebd., 169) Nachdem ich das verneint hatte, gemein wolle ich nicht sein, und wir gemeinsam gelacht hatten, umkreiste sie meine Frage eine ganze Weile, gab zu Bedenken, in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten nicht kompetent zu sein und kam dann doch zu folgendem Resümee:

„HIER, ist mein Empfinden, wird momentan, spielt für MICH das Controlling eine zu starke Rolle. Man misst dieser Abteilung zu viel Bedeutung bei. Aber ich habe da wirklich gar keine Ahnung von. Aber Herr [Bechstein] ist nun mal ein Banker und kann mit Zahlen gut, hoffe ich doch, und ich kann es nicht. Aber mein Dafürhalten: Man nimmt diese Abteilung zu wichtig. Aber ohne denen jetzt fachlich was zu unterstellen, das KANN ich nicht, WILL ich auch gar nicht. Aber Zahlen sind nicht alles. (ganz leise:) Ich kann damit nicht immer was schön reden. Oder immer das Schlechte [hervorheben] oder immer nur sagen: 'Die Zahlen stimmen nicht'.“ (ebd., 171)

„Man misst dieser Abteilung zu viel Bedeutung bei“ – das ist auf den ersten Blick Frau Hollers Hauptkritik. Aber obwohl sich diese Kritik auf das Verhalten des Geschäftsführers bezieht, ist sie nicht an diesen adressiert, sondern im unpersönlichen „man“ formuliert. Die eigentliche Kritik scheint sich also auf einen anderen Aspekt zu beziehen. Offenbar ist nicht mit Herrn Bechstein etwas nicht in Ordnung, sondern mit „dieser Abteilung“. Worum genau es geht, das bleibt hier jedoch verborgen.

Mein Eindruck in der Interviewsituation war, dass Frau Holler einerseits großen Wert auf eine ausgewogene Sichtweise legt, die allen gerecht wird, dass sie andererseits dennoch eine klare Position hat, die sie mir jedoch noch nicht mitgeteilt hatte. Ich reagierte darauf, indem ich sie wissen ließ, dass ich davon ausginge, dass sie nicht die Einzige bei der Laser AG ist, die eine kritische Haltung gegenüber dem Controlling habe. Das formulierte ich folgendermaßen, ihre Wortwahl von „dieser Abteilung“ wiederholend: „Ich hatte den Eindruck, dass viele das teilen, was Sie sagen, weil in den Betriebsversammlungen, fand ich, war immer eine ziemlich aggressive Stimmung gegenüber dieser Abteilung. Ich habe mich gefragt, wie das zustande kommt.“ An dieser Stelle nun antwortete Frau Holler ohne Zögern und sprach folgende Passage mit sehr leiser Stimme:

„Das ist sicherlich auch an einer Person festgemacht. Sehr viele haben, glaube ich, Probleme mit dieser einen Person. Und die sich dann auch hier aufspielt, also ich habe schon Situationen erlebt, wo ich denke, wäre ich hier Chef, würde ich mir das nicht bieten lassen. Sie ist ANGESTELLTE. Ihr gehört die Firma nicht, aber so spielt sie sich manchmal auf. Und das merkt natürlich jeder. Er [sic!] hat auch gar keine BEZIEH-

UNGEN zu irgendwelchen Leuten oder ein freundliches Wort oder so. Sicherlich zu der eigenen Abteilung, aber zu den anderen gar nicht, also total fremd. Und von daher kommt das sicherlich auch (lacht leicht).“ (ebd., 173)

Obwohl Frau Holler auch hier die Controllerin nicht beim Namen nannte, machte sie nun klar, dass sich ihre Kritik auf Frau Wilke bezieht. Aber was genau ist ihre Kritik? Dass sich Frau Wilke nicht ihrer Position entsprechend verhält, sondern sich wie die Eigentümerin der Firma benimmt, das missfällt nicht nur ihr, sondern da weiß sie sich in Gesellschaft mit vielen anderen. Sie kritisiert das Verhalten Frau Wilkes als Anmaßung und Kompetenzüberschreitung; die Controllerin weiß nicht, was sich gehört, so die Botschaft.

Dass Frau Wilke „total fremd“ ist, ist hingegen keine Kritik, sondern eine Erklärung, die ich ja auch erbeten hatte. Mit dem Fremdsein der Controllerin in der Firma meint Frau Holler nicht deren fehlende Kenntnisse fachlicher Belange, sondern sie bezieht sich auf die sozialen Beziehungen der Organisationsangehörigen. Weil Frau Wilke nur innerhalb der eigenen Abteilung soziale Beziehungen habe, so die Erklärung meiner Interviewpartnerin, werde die Controllerin mit solcher Aggressivität konfrontiert.

In der Kantine konnte ich beobachten, dass Frau Wilke in der Tat ausschließlich mit den Mitarbeiterinnen ihrer eigenen Abteilung die Mittagspause verbrachte; nie setzte sich jemand zu ihnen und nie setzten sie sich woanders dazu. Aber ist das wirklich eine Begründung der Aversionen gegen Frau Wilke, wie Frau Holler meint? Ist es nicht vielmehr lediglich ein Indiz für eine problematische Konstellation?

Frau Holler verwechselt, so zeigt die oben zitierte Passage, an einer Stelle die Personalpronomen und spricht von Frau Wilke als „er“. Ihr Versprecher unterstreicht die Annahme, dass das – wie die Betriebsrätin es nennt – Fremdsein nicht mit der Persönlichkeit, sondern mit der Geschlechtszugehörigkeit der Controllerin in Verbindung steht. Dieser Zusammenhang wird nur durch einen sprachlichen 'Betriebsunfall' manifest, bei dem die Selbstkontrollinstanz der Interviewperson kurzzeitig versagte, im Normalfall bleibt diese Verbindung verborgen. Für dieses Verborgensein symbolischer Gewalt soll im Folgenden ein weiterer empirischer Beleg erbracht werden.

Der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk zögerte im Unterschied zu seiner Betriebsratskollegin Frau Holler im Interview nicht, seine Kritik an der Controllerin namentlich zu adressieren. Trotz dieser Differenz dominieren auf den ersten Blick die Gemeinsamkeiten, seine Einschätzungen sind mit denen seiner Betriebsratskollegin in vielen Punkten identisch. Auch er beklagte einen zu großen Einfluss der Controllerin auf den Vorstand. Auch er müsste folgerichtig seine Kritik an den Geschäftsführer richten, weil der schließlich derjenige ist, der Frau Wilke diese Macht zugesteht, aber auch bei ihm wendete sich die Kritik ausschließlich gegen die Controllerin. Auch er monierte, der Betriebsrat hingegen werde nicht gehört. Die Analyse dieser Interviewpassage wird aber zeigen, dass neben den genannten Übereinstimmungen ein entscheidender Unterschied zu Frau Hollers Äußerungen besteht.

Die Frage, die diese Passage einleitete, bezog sich auf die Controlling-Abteilung. Ich bat Herrn Schenk um eine Antwort auf die folgende Frage: „Was wissen Sie darüber, welche Funktion die Controlling-Abteilung hier im Unternehmen hat und welche Rolle die in den aktuellen Verhandlungen spielt?“ Herr Schenk gab eine kurze Bewertung der aktuellen Situation und schätzte die Rolle des Controllings als „sehr gering“ ein, lediglich die wirtschaftlichen Daten steuerte dieses Ressort bei:

„Also das Controlling spielt in den aktuellen Verhandlungen keine Rolle. Es ist nur, die Zahlen kommen halt aus dem Controlling. Das ist die Rolle des Controllings.“ (Interview Herr Schenk, 21.11.2005, 86)

Dann erläuterte er seine grundsätzliche Einstellung zum Controlling, generell verzichten könne man darauf nicht, und begründete das anhand eines konkreten Beispiels des Produktionsablaufs ausführlich. Problematisch sei allerdings die konkrete Umsetzung gewesen, so meinte er:

„Aber sie sind über das Ziel hinausgeschossen. Die haben das dann zu gründlich gemacht.“ (ebd., 89)

Auch ein anderes Ergebnis der Aktivitäten der Controllingabteilung kritisierte Herr Schenk, nämlich die Datenbank für Reklamationen. Auch hier widmete er sich wieder ausführlich der Problemanalyse, bevor er monierte, die Controllingabteilung nehme diese Probleme nicht zur Kenntnis:

„Das ist was – das interessiert das Controlling nicht.“ (ebd., 94)

Nach einer intensiven Beschäftigung damit, warum die Reklamationsdatenbank in ihrer jetzigen Form den Anforderungen nicht gerecht werde, kam er wieder auf die über diese Thematik bestehenden Differenzen mit der Controllingabteilung zu sprechen:

„Und wenn Sie das von Seiten des Controllings hören, dann stellen sich bei mir die Nackenhaare auf.“ (ebd., 99)

Um zu verstehen, was er mit dieser Formulierung meint, fragte ich zurück: „Weil es ein Abbüßeln ist?“ und er konkretisierte seine Äußerung wie folgt:

„Ja, weil es eindeutig falsch ist. Und andere Dinge wollen sie dann unbedingt haben. Ich muss jeden Monat einen Bericht abliefern, wieviel ich für diese Kostenstelle ausgegeben habe. Das mag ja auch wichtig sein (lacht). Aber es gibt Sachen, die sind wichtiger. Und da ist es so: Normalerweise müsste eigentlich der Vorstand dem Controlling sagen, welche Prioritäten gelten. Und hier sagt das Controlling dem Vorstand. (UR: Ach so) Ja, die Machtfunktion der Frau [Wilke] in diesem Hause ist unglaublich. Ist unglaublich. Also da --“ (ebd., 101)

Zunächst kritisierte der Betriebsratsvorsitzende hier die Setzung falscher Prioritäten. Sein gewichtigerer Einwand gegen die Praktiken in der Laser AG ist jedoch, dass das Controlling und nicht der Vorstand die Leitlinien vorgebe. Frau Wilke dominiert den Geschäftsführer und stellt damit die formale Hierarchie auf den Kopf – so schildert Herr Schenk das aus seiner Sicht bestehende Problem. Wie bei seiner Betriebsratskollegin ist darin eine an Frau Wilke adressierte Schuldzuweisung enthalten: Sie maße sich an, was ihr nicht zustehe, die Macht. Dass der Geschäftsführer das zulässt, thematisiert der Betriebsratsvorsitzende ebenso wenig wie Frau Holler.

Der entscheidende Unterschied zu seiner Betriebsratskollegin ist jedoch, dass bei ihr die Autorität des Geschäftsführers vergleichsweise unangetastet bleibt. Frau Holler erkennt weitgehend die Fähigkeiten Herrn Bechsteins an und ordnet sich seiner Kompetenz unter:

„Aber Herr [Bechstein] ist nun mal ein Banker und kann mit Zahlen gut, hoffe ich doch, und ich kann es nicht.“ (Interview Frau Holler, 23.1.2006, 171)

Bei Herrn Schenk hingegen erscheint der Geschäftsführer als dem Einfluss seiner Mitarbeiterin ausgeliefert. Herr Bechstein wird auf diese Weise passiv gesetzt: Nicht er gibt die Richtlinien für das Controlling vor, sondern Frau Wilke diktiert sie ihm. Herr Bechstein als Marionette der Controllerin – eine stärkere Abwertung, als einen Mann, der an der Unternehmensspitze steht, als von einer Mitarbeiterin manipuliert darzustellen, ist kaum denkbar. Herr Bechstein wird in Distanz zur Macht gebracht und erscheint als schwach, während Frau Wilke auf eine machtvolle Position gerückt wird.

Die Konkurrenz besteht hier nicht zwischen den beiden Männern, sondern Herr Schenk konkurriert mit Frau Wilke um die Einflussnahme auf den Geschäftsführer. Mit seinen umfassenden Problemanalysen zeigt sich der Betriebsratsvorsitzende als Experte der be-

trieblichen Abläufe und empfiehlt sich als sachverständige Führungskraft. Diese Deutung wird durch den nächsten Interviewauszug bekräftigt.

Das zuletzt wiedergegebene Zitat brach deshalb mitten im Satz ab, weil ich Herrn Schenk mit der Zwischenfrage, woran die „unglaubliche Machtposition der Frau [Wilke] in diesem Hause“ (Herr Schenk) liege, das Wort abgeschnitten hatte. Folgende Antwort gab mir der Betriebsratsvorsitzende auf diese Zwischenfrage:

„Weil sie die Einzige ist, die Herrn [Bechstein] mit Zahlen versorgt und Herr [Bechstein] ist ja kein Techniker, der ist ja Kaufmann oder Banker, wie Sie wollen. Mit Zahlen -- das ist für ihn greifbarer, als wenn Sie ihm mit irgendwelchen technischen Vorgängen kommen. Daher kann er auch seine Entscheidungen leichter auf Zahlenbasis treffen.“ (Interview Herr Schenk, 21.11.2005,103)

Zwei Begründungen führt er hier für die Macht der Controllerin an, zum einen, weil Frau Wilke das Informationsmonopol innehatte und zum anderen, weil sie die Einzige sei, die Herr Bechstein verstehen könne. Denn das, was ihm Frau Wilke liefere, Zahlen, passe mit den Kompetenzen von Herrn Bechstein zusammen. Das, was er selbst liefern könne, nämlich Wissen über „technische Vorgänge“, passe hingegen nicht zu dessen Ausbildung. Deshalb höre der Geschäftsführer auf die Controllerin und nicht auf den Betriebsratsvorsitzenden, so das implizite Fazit, das Herr Schenk im nächsten Satz auch ausspricht:

„Wenn das Controlling sagt, die Produktion da unten ist zu teuer, dann ist sie halt zu teuer.“ (ebd., 105)

Daran anschließend schlug ich den Bogen zurück zu meiner ursprünglichen Frage nach der aktuellen Situation und kam auf den Umgang mit Zahlen in der Laser AG zu sprechen. Ich wollte von Herrn Schenk wissen: „Lässt sich der Vorstand in den Verhandlungen ein auf eine gemeinsame Interpretation (Herr Schenk: Nein, nein) der Zahlen? Überhaupt nicht? Er lehnt das komplett ab oder --“. Mich unterbrechend, begründete der Betriebsratsvorsitzende seine entschiedene, auch nonverbal signalisierte Verneinung dieser Frage:

„Da merkt man ganz eindeutig, dass man anzweifelt, dass seitens des Betriebsrates die Fachkompetenz da ist. Wenn das Controlling die Zahlen liefern würde, dann wäre es kein Problem. Aber da auch eine Frau [Wilke] das nicht so sieht, liefert sie die Zahlen nicht so.“ (ebd., 107)

Mit dieser Bemerkung liefert Herr Schenk Aussagen auf verschiedenen Ebenen. Augenfällig ist, dass er in den ersten beiden Sätzen die ungleichen Einflussmöglichkeiten von Frau Wilke und Betriebsrat moniert. Würde das Controlling mit seinen Zahlen einen Beweis für den Sachverstand des Betriebsrats erbringen und damit bestätigen, dass er mit seinen Problemanalysen und Änderungsvorschlägen im Recht ist, gebe es das „Problem“ nicht. Aber welches Problem meint der Betriebsratsvorsitzende damit? Ist es tatsächlich das Problem, dass die Kompetenzen des Betriebsrats nicht anerkannt, die Vorschläge des Betriebsrats nicht umgesetzt werden? Oder geht es nicht vielmehr darum, wie der dritte Satz vermuten lässt, dass Frau Wilke nicht seine Sicht auf das Unternehmen teilt und deshalb nicht die Zahlen bringt, die seine Position gegenüber dem Geschäftsführer stärken könnten? Herr Schenk gibt zu verstehen, dass die Zahlen nicht objektiv sind, sondern den jeweiligen Interessen angepasst werden können. Dadurch erscheint Frau Wilke als eine potentielle Verbündete und 'ihre' Zahlen als ein Machtinstrument, um Einfluss auf Herrn Bechstein zu nehmen und die Durchsetzung der eigenen Interessen zu fördern.

Weiter oben hatte ich interpretiert, dass Frau Wilke als 'Hüterin der Zahlen' in eine sehr machtvolle Position gerückt wird und als Konkurrentin erscheint, während Herr Bechstein in Distanz von der Macht gesetzt wird. Hier stellt sich nun die Situation anders dar: Während sich an der fiktiven Position des Geschäftsführers nichts ändert, ist die Controllerin hier nicht mehr die Konkurrentin. Vielmehr erscheint sie in der Rede des Betriebsrats-

vorsitzenden als Objekt, nämlich als ein Trumpf im Ringen um die Einflussnahme auf den Geschäftsführer. Ein Trumpf allerdings, der nicht wirksam werden kann, weil sich die Controllerin der ihr zugeordneten Aufgabe nicht annimmt, sie ist nicht im Sinne der Interessen Herrn Schenks zu beeinflussen. Deshalb erweist sich der von ihm vorgestellte Weg, Einfluss auf den Geschäftsführer zu nehmen, als rein hypothetisch. Und möglicherweise ist dies das Kernproblem, das mit dem Satz „Aber da auch eine Frau [Wilke] das nicht so sieht, liefert sie die Zahlen nicht so“ implizit angesprochen wird: Die Controllerin übersetzt nicht die Problemanalysen des Betriebsratsvorsitzenden in Zahlen und unterwirft sich damit nicht dessen, sondern führt ihre Tätigkeit auf der Grundlage ihres eigenen Rationalitätskonzepts aus. Damit ist sie in der Konkurrenz um die Macht, die Herr Schenk mit Herrn Bechstein austrägt, kein Pfund, mit dem zu wuchern ist.

Aufgrund der stabilen formalen Position der Controllerin und des Vertrauens, das ihr der Geschäftsführer Herr Bechstein entgegenbringt, scheint der Betriebsratsvorsitzende zunächst nicht darauf verzichten zu können, sie in die Konkurrenz einzuschließen. Doch ebenso wie weiter oben mit Blick auf die Belegschaft dargelegt, wird auch bei ihm die männliche Herrschaft am Ende wieder dadurch ins Recht gesetzt, dass – so interpretierte ich die vorgestellte Interviewpassage – Herr Schenk die Controllerin gern als Erfüllungsgehilfin seiner Pläne sehen würde, dass sie ihm mit ihren Zahlen idealerweise zu Diensten wäre, obwohl sie als Führungskraft der mittleren Ebene die formal höhere Position einnimmt. Die Formulierungen 'Erfüllungsgehilfin' und 'zu Diensten sein' habe ich bewusst gewählt, um die heteronormative Aufladung der Art und Weise, wie sich der Betriebsratsvorsitzende zur Controllerin ins Verhältnis setzt, herauszustellen.

Diese Ausführungen lassen die folgende Antwort auf die in der Überschrift formulierte Frage zu, ob mit der Anwesenheit der Controllerin die Annahme von der heteronormativ verfassten männlichen Herrschaft relativiert wird: Die Geltung dieser These wird durch dieses Beispiel nicht eingeschränkt, ganz im Gegenteil. Es wurde die Lesart vertreten, dass auch in den Interaktionen mit der Controllerin die binäre, hierarchisierte und heteronormative Geschlechterordnung ins Recht gesetzt werden soll.

2.4 Heteronormativität als Modus Operandum symbolischer Gewalt

Diesem Kapitel liegt die Lesart zugrunde, dass die Laser AG als ein System männlicher Herrschaft verfasst ist. Diese Perspektive auf das empirische Material diene dazu, Macht und Geschlecht in der Organisation erfassen zu können. Nicht Männlichkeit und Weiblichkeit rückten in den Mittelpunkt der Analyse, sondern die Art von Interaktionsprozessen, in deren Verlauf die Binarität zwischen den beiden Geschlechtern hergestellt wird und Frauen den Männern hierarchisch untergeordnet werden.

Das wurde am Beispiel der Controllerin Frau Wilke besonders deutlich. Der wesentliche Unterschied zwischen ihr und den männlichen Führungskräften, so wurde herausgearbeitet, besteht im Grad der Anerkennung, die ihnen die Beschäftigten jeweils entgegenbringen. Der Einsatz, der für Frau Wilke damit verbunden ist, dass sie auf der oberen Ebene der betrieblichen Hierarchie steht, ist für sie sehr hoch, denn ihr – und nur ihr – wird immer wieder zu verstehen gegeben, dass sie in ihrer Position fehl am Platze ist.

Weiterhin wurde deutlich, dass Frau Wilke die Position des *token*⁵⁶ (Kanter 1977) einnimmt. Damit geht einher, dass ihre Geschlechtszugehörigkeit – im Unterschied zu der der männlichen Führungskräfte – permanent sichtbar gemacht und ihre formale Einordnung in die Hierarchie von den Organisationsangehörigen nicht anerkannt, sondern im Gegenteil situativ in Frage gestellt wird. Sie hat zwar formale Macht und bestimmt den Kurs des Unternehmens tatsächlich mit, zugleich wird sie jedoch durch andere selbstverständlich und unhinterfragt in Distanz zur Macht gesetzt. Die Abwertung erfolgt, indem ihr Persönlichkeitsdefizite angelastet werden und eben nicht ihr 'falsches' Geschlecht.

Die Sichtbarkeit als *token* kann mit Müller et al. (2007) auch als „Dramatisierung' von Geschlecht“ (ebd., 43) bezeichnet werden. Die Dramatisierung der Geschlechtszugehörigkeit ist jedoch nicht ausschließlich auf der diskursiven Ebene gelagert, wie das Müller et al. mit Blick auf die Diskussion um Teilzeitarbeitsplätze bei der Polizei meinen, sondern ist strukturell verankert. Im vorliegenden Fall haben die Handlungen, mit denen der Controllerin ihre Grenzen aufgezeigt werden, nur auf den ersten Blick eine geringe Reichweite. Zwar verfügen die Beschäftigten nicht über die formale Macht, Frau Wilke von der Macht fernzuhalten, aber ihre oben beschriebenen Handlungen sind alles andere als wirkungslos, denn sie setzen die männliche Herrschaft (wieder) ins Recht. Dazu wird auf die heteronormative Ordnung Bezug genommen, die dadurch als strukturelles Merkmal der Arbeitsorganisation reproduziert wird.

Somit verweist die Dramatisierung der Geschlechtszugehörigkeit auf die symbolische Gewalt, oder spezifischer auf die Reproduktion der männlichen Herrschaft auf der Grundlage von Heteronormativität. Letztere ist dem Subtext der Arbeitsorganisation eingeschrieben. Heteronormativität kann daher als ein Modus Operandum symbolischer Gewalt gelten.

Anders als bei Frau Wilke stehen bei der Pressereferentin Frau Zeibig Position, Arbeitsaufgabe und Geschlechtszugehörigkeit in keinem dissonanten Verhältnis, sondern sie ergänzen einander. Da Frau Zeibig eine „sexuelle Arbeit“ (Boudry/Kuster/Lorenz 2004a, 9) leistet, die wegen der hohen Anteile an sozialer Kompetenz wie z.B. Einfühlsamkeit und Kommunikationsfähigkeit als weiblich konnotiert gilt, produziert sie mit ihrer Präsenz, anders als die Controllerin, keine permanente Irritation in der Arbeitsorganisation. In ihrer Arbeitstätigkeit kann sich die soziale Ordnung der Laser AG als männliche Herrschaft ungestört reproduzieren.

Die Gegenüberstellung der beiden empirischen Beispiele der Controllerin und der Pressereferentin verdeutlicht darüber hinaus, dass die Passung von Position, Arbeitsaufgabe und Geschlecht nicht voraussetzungslos gegeben ist, sondern sich erst durch die Interaktionspraktiken der Organisationsangehörigen konstituiert. Besteht eine Diskrepanz zwischen der herkömmlichen Auffassung darüber, was einer Frau angemessene Arbeitstätigkeiten sind, und der formalen Zuständigkeit dieser Frau, sind auf einer subtilen Ebene angesiedelte Versuche zu beobachten, die herkömmliche Ordnung wieder ins Recht zu setzen. Die Ambivalenzen, die durch diese Diskrepanz hervorgerufen werden, lassen sich mit Praktiken aber nicht auflösen, sondern ihnen müssen die Organisationsangehörigen immer wieder aufs Neue begegnen.

⁵⁶ Bettina Heintz und Eva Nadai (1998) weisen darauf hin, dass Kanter's Konzept des *token* Gültigkeit für alle Minderheiten in Arbeitsorganisationen und nicht nur für Frauen in Männerdomänen beansprucht, denn der entscheidende Faktor sei nicht die Geschlechtszugehörigkeit, sondern „das numerische Verhältnis von Minderheit und Mehrheit“ (ebd., 81). Zugleich geben sie zu bedenken, dass Kanter's Thesen durch andere empirische Studien widerlegt worden seien; die bloße Erhöhung des Anteils einer unterrepräsentierten sozialen Gruppe an der Belegschaft würde noch nicht zur Gleichstellung der verschiedenen sozialen Gruppen führen.

3 *Entlassungen und Standortverlagerung*

Zwar konnte im vorigen Kapitel mit der Heteronormativität eine spezifische Ausprägung symbolischer Gewalt beschrieben werden, aber bislang blieb im Dunkeln, wie sich diese Form der Macht konstituiert. Während der Schwerpunkt der ersten zwei empirischen Unterkapitel darauf lag, unter verschiedenen Gesichtspunkten eine *Zustandsbeschreibung* der untersuchten Organisation zu geben und dabei Macht und Geschlecht zu berücksichtigen, geht es deshalb im Folgenden um eine *Prozessbeschreibung* und somit um die in dieser Arbeit angestrebte Dynamisierung der Betrachtungsweise.

Es wird im Folgenden das Geschehen bei der Laser AG zwischen September und Dezember 2005 rekonstruiert, der Zeitraum, in dem Betriebsrat und Management⁵⁷ über weitreichende organisationale Veränderungen – Entlassungen und Umstrukturierung – verhandelten. Am Ende dieses Kapitels werden die Ereignisse zusammengefasst. Die folgende Beschreibung bildet das Fundament des vierten Unterkapitels; viele der Details, die hier ausgearbeitet werden, sind dort wieder aufzugreifen und vertiefend zu behandeln.

Der folgende Text basiert sowohl auf den Protokollen der teilnehmenden Beobachtung⁵⁸ als auch auf informellen Gesprächen und ist deskriptiv angelegt, die Vorgänge werden in ihren relevanten Einzelheiten ausgeführt, um das Geschehen nachvollziehbar zu machen. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass sich auch hier Beschreibung und Deutung verschränken, weil bereits die Entscheidung, auf welche Aspekte besonderes Augenmerk gerichtet wird und welche hingegen vernachlässigt werden, als Interpretation aufzufassen ist (vgl. Kapitel II.1.2).

3.1 *Chronologie der Ereignisse*

3.1.1 Erste Andeutung einer betrieblichen Krise

Ende September 2005 fand eine reguläre Betriebsversammlung mit Informationscharakter statt. Der Geschäftsführer Herr Bechstein präsentierte der Belegschaft den Bericht des Vorstandes – eine Reihe von Wirtschaftsdaten, aufbereitet in tabellarischer Form: Aktiva/Passiva, Gewinne/Verluste, Auftragseingang, Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr, Auftragsbestände sowie Marktsituation. Der Vorstand teilte mit Blick auf diese Zahlen mit, das Unternehmen werde in den kommenden Monaten mit einem Auftragsrückgang und einer fehlenden Auslastung konfrontiert sein. Problematisch seien die knapper werdende Marge sowie die geschwächte Nachfrage. Auf diese schwierige Marktsituation müsse reagiert werden. Um die Nachfrage nach den eigenen Produkten zu verbessern, würden „intensive Gespräche“ mit den Beschäftigten des Außendienstes geführt. Außerdem sei das Management mit dem Betriebsrat im Gespräch.

⁵⁷ Die Arbeitsteilung der beiden Geschäftsführer – Herr Bechstein verantwortet jene Unternehmensbereiche, die nicht unmittelbar mit den Erzeugnissen der Firma verbunden sind, also z.B. das Personalwesen, Herbert Krüger ist für die Produktentwicklung sowie für Werbung und Vertrieb zuständig – führte bei der Auswertung der empirischen Daten zu einer Konzentration auf Herrn Bechstein. Verstärkt wurde dieser Fokus dadurch, dass Herbert Krüger im Zusammenhang mit den Reorganisationsmaßnahmen in der Betriebsöffentlichkeit weder sichtbar wurde, noch agierte – alle drei Betriebsversammlungen zwischen September und Dezember 2005 bestritt Herr Bechstein alleine und er war es auch, der die Verhandlungen mit dem Betriebsrat über Interessenausgleich und Sozialplan führte.

⁵⁸ Die Betriebsversammlungen sowie die IGM-Mitgliederversammlung konnte ich ausführlich protokollieren, während mir vom Management mit dem Verweis auf den Datenschutz nicht erlaubt worden war, an den Verhandlungen zwischen Vorstand und Betriebsrat über Entlassungen und Produktionsverlagerung teilzunehmen.

Weil eine ausreichende Auslastung der Produktionskapazitäten nicht sicher sei, sei die Weiterbeschäftigung problematisch – mit dieser vagen Ankündigung beendete der Geschäftsführer seine Rede.

Der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk ging in seinem Rechenschaftsbericht, dessen Schwerpunkt Fragen des Datenschutzes waren, lediglich kurz auf den Verweis des Geschäftsführers auf die wirtschaftlichen Probleme ein. Er teilte der Belegschaft mit, dass er mit dem Vorstand ein „Vorgespräch“ über die Überbrückung von Zeiten geringer Auslastung im Produktionsbereich geführt habe, für Oktober sei die Fortsetzung geplant.

Auf die Frage eines Produktionsmitarbeiters, ob es bereits Vorstellungen darüber gebe, wie mit den dargestellten Schwierigkeiten umgegangen werden soll, nannte Herr Schenk „Zeitkonten“ und „Urlaub“, also Instrumente der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Genauer sei von der Auftragslage abhängig, eine negative Entwicklung zeichne sich jedoch ab und man wolle langfristig darauf reagieren. Detailliert habe man sich darüber aber noch nicht unterhalten. Der Betriebsratsvorsitzende beendete die Versammlung nach einer knappen Dreiviertelstunde, ohne dass weitere Nachfragen gestellt wurden.

Anschließend hatte ich die Gelegenheit, mit Herrn Schenk zu sprechen. Ich wollte von ihm wissen, ob er die Ausführungen des Geschäftsführers bei der Betriebsversammlung so auslege, dass größere Schwierigkeiten für die Belegschaft zu erwarten seien. Das verneinte er. Er vertrat den Standpunkt, der Auftragsrückgang lasse sich mit der Anwendung des flexiblen Arbeitszeitmodells bewältigen, wie bereits in anderen Fällen praktiziert.

Herr Schenk sah die Firma also nicht in einer kritischen Situation und deshalb für den Betriebsrat auch keinen dringenden Handlungsbedarf. Die Andeutung des Geschäftsführers, die Weiterbeschäftigung sei wegen der fehlenden Auslastung problematisch, alarmierte den Betriebsratsvorsitzenden nicht, sondern er normalisierte die Situation: Die wirtschaftlichen Probleme träten nicht zum ersten Mal auf und könnten mit Instrumenten der Arbeitszeitregulierung routinemäßig behoben werden. Anstatt umgehend das Gespräch mit der Firmenleitung zu suchen, hielt er sich an die getroffene Vereinbarung, erst im Oktober diese Thematik wieder auf die Tagesordnung zu setzen.

3.1.2 Manifestierung der betrieblichen Krise

Anfang Oktober berief der Vorstand kurzfristig ein Treffen mit dem Betriebsrat ein, an dem der Betriebsratsvorsitzende nicht teilnahm, da er an diesem Tag nicht im Unternehmen anwesend war. Die Geschäftsführung kündigte bei dieser Sitzung an, die Produktion am Standort verkleinern zu müssen. Das sei mit dem Arbeitsplatzverlust für einen Teil der Beschäftigten verbunden. Eine Intensivierung der Fertigung sei hingegen für den Produktionsstandort in Sachsen-Anhalt vorgesehen. Der Vorstand setzte den Betriebsrat darüber in Kenntnis, über Interessenausgleich und Sozialplan verhandeln zu wollen und holte einen Unternehmensberater in die Firma. Auch der Betriebsrat sorgte umgehend dafür, von einem Externen unterstützt zu werden: Er beauftragte den Berater einer gewerkschaftsnahen Unternehmensberatung, wobei es in erster Linie um eine von der Geschäftsführung unabhängige Interpretation der Zahlen zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ging. Außerdem wurde ein eigenständiger Vorschlag zur Problembewältigung entwickelt. Prämisse dabei war, dass grundsätzlich die Einschätzung des Vorstandes zutreffe, dass sich das Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krise befinde und Maßnahmen zur Verbesserung der Lage erforderlich seien. Der Betriebsrat konzentrierte sich auf die Erarbeitung von Vorschlägen, die auf die Organisationsentwicklung, z.B. die Verbesserung des Qualitätsmanagements, abzielten. Nachdem der Betriebsrat zunächst keinen dringenden Handlungsbedarf gesehen und der Andeutung des Vorstands, die Weiterbeschäftigung sei problematisch, keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt hatte, sah er

sich nun plötzlich damit konfrontiert, mit der Geschäftsführung über Entlassungen verhandeln zu müssen. Anstatt eine langfristig angelegte Strategie zu realisieren, wie das der Betriebsratsvorsitzende bei der Betriebsversammlung im September angekündigt hatte, sah sich der Betriebsrat jetzt in der Situation, sehr kurzfristig handeln zu müssen. Dass sich der Betriebsrat dieser Aufgabe nicht alleine stellte, sondern unterstützt durch einen Berater, zeigt, dass die Situationsanalyse nun eine andere als vor einem Monat war. Während der Betriebsratsvorsitzende zunächst an eine eher routinemäßige Problemlösung gedacht hatte⁵⁹, war ihm nun deutlich geworden, dass der Vorstand die Firma in einer Ausnahmesituation und existenzbedrohenden Notlage sah, eine Auslegung, die das Mitbestimmungsgremium dazu drängte, von der Routine abzuweichen und eigene Vorschläge zu erarbeiten. Dabei wurden die vom Projekt „Produktionsoptimierung“ (vgl. Einleitung) erarbeiteten Empfehlungen aufgegriffen und schriftlich dokumentiert.

Zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung bestand ein Dissens hinsichtlich des Zeitpunkts, zu dem das Management das Mitbestimmungsgremium von seinen Plänen in Kenntnis gesetzt habe. Während der Vorstand darauf verwies, bereits im Mai 2005 in Wirtschaftsausschuss und Steuerkreis auf die wirtschaftlichen Probleme, die in Bälde aus einem Auftragsrückgang und damit der fehlenden Auslastung der Montage resultieren würden, aufmerksam gemacht zu haben, monierte der Betriebsrat, in dieser Dringlichkeit sei ihm die Problematik nicht vermittelt worden, erst Anfang Oktober sei ihm die Reichweite der geplanten Maßnahmen deutlich geworden.

Bis Ende Oktober wurde die Belegschaft nicht offiziell über die vom Vorstand geplanten Maßnahmen in Kenntnis gesetzt. Die Gerüchteküche brodelte; die Beschäftigten machten sich ihren Reim darauf, dass der Unternehmensberater, der die Geschäftsführung bereits mehrmals beraten hatte, nun wiederholt im Haus anzutreffen war. Außerdem blieben die häufigen Treffen des Betriebsrats nicht verborgen. Genauere, über den Gerüchtestatus hinausgehende Informationen hatten jedoch nur die Betriebsratsmitglieder.

Erst Ende Oktober erging eine erste offizielle Information an die Belegschaft. Mit einem kurzen Schreiben, das an den Schwarzen Brettern ausgehängt wurde, setzte der Vorstand die Beschäftigten über die wirtschaftlich angespannte Situation in Kenntnis. Als Gründe dafür wurden der Auftragsrückgang sowie der hohe Anteil an Fremdproduktion angegeben. Der geplante Stellenabbau wurde erstmalig offiziell angekündigt. Am Ende des Schreibens wurde auf die für Anfang November geplante Betriebsversammlung hingewiesen. Für diesen Zeitpunkt wurden weitere Informationen in Aussicht gestellt.

Damit war zwar aus der vagen Ankündigung von der Betriebsversammlung im September eine offizielle Aussage geworden, aber die Anzahl der Kündigungen und die zu streichenden Stellen waren weiterhin nicht bekannt. Deshalb brodelte die Gerüchteküche weiter; es kursierten verschiedene Zahlen, wie viele Beschäftigte entlassen werden sollten.

Dass ein ganzer Monat verstrich, bevor die Belegschaft auf offiziellem Wege von den geplanten Maßnahmen in Kenntnis gesetzt wurde, hing damit zusammen, dass sich der Betriebsrat weigerte, Informationen herauszugeben, bis nicht die Verhandlungen mit dem Vorstand einen gewissen Punkt erreicht hätten. Dem widersetzte sich die Geschäftsführung Ende Oktober, weil sie es für nicht mehr tragbar hielt, den kursierenden Gerüchten nichts entgegen zu setzen. Sie beschloss, auch ohne Einwilligung des Betriebsrats bzw. ausdrücklich gegen dessen Standpunkt zu handeln und setzte das bereits erwähnte Schreiben auf.

⁵⁹ Grundsätzlich war die flexible Arbeitszeitgestaltung in einer Betriebsvereinbarung von 2003 geregelt worden.

Prompt folgte dem Vorstandsschreiben einen Tag nach dessen Veröffentlichung eine Erwiderung des Betriebsratsvorsitzenden. Er wies darauf hin, dass der Betriebsrat – anders, als im Vorstandsschreiben vermittelt werde – noch nicht in Verhandlungen über Umstrukturierung und Stellenabbau stehe. Es seien *Gespräche* mit dem Betriebsrat geführt und Informationen über die wirtschaftlichen Daten sowie den Auftragseingang übermittelt worden. Bisher habe es der Betriebsrat aber abgelehnt, *Verhandlungen* über die Vorschläge des Managements zu führen, da noch nicht alle angeforderten Daten vorlägen. Zudem lehne der Betriebsrat eine auf den Standort beschränkte Perspektive ab und fordere die Einbeziehung der beiden ostdeutschen Tochterfirmen.

Die Belegschaft blieb sehr lange im Unklaren über die vom Vorstand geplanten Maßnahmen. Statt über Informationen zu verfügen, war sie fast einen Monat lang auf Spekulationen angewiesen. Erst einen Monat, nachdem der Betriebsrat über die Vorstandspläne in Kenntnis gesetzt worden war, organisierte der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der IGM-Betriebsbetreuerin Frau Schäfer sowie dem Unternehmensberater Herr Günther eine IGM-Mitgliederversammlung.

3.1.3 Keine kollektive Gegenwehr

Die IGM-Mitgliederversammlung fand Anfang November, nach dem Ende der Arbeitszeit der Produktionsbeschäftigten und innerhalb der Kernarbeitszeit der Angestellten, im Schankraum eines Restaurants in der Nachbarschaft der Laser AG statt. Der Betriebsrat hatte explizit auch nicht-gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte eingeladen, die jedoch dem Treffen fernblieben. Die Versammlung dauerte zwei Stunden. Es nahmen fünf Mitarbeiterinnen und zehn Mitarbeiter teil, fast alle aus der Produktion bzw. aus produktionsnahen Bereichen, nur ein Angestellter, im Außendienst tätig, war dabei.

Ziel der Veranstaltung sei, so sagte die Versammlungsleiterin Frau Schäfer, IGM-Betriebsbetreuerin, einleitend, Informationen über den Stand der Dinge zu geben und Absprachen für die außerordentliche Betriebsversammlung zu treffen, die in der darauffolgenden Woche stattfand.

Das Treffen dominierte der Betriebsratsvorsitzende, auch die IGM-Betriebsbetreuerin sowie der Berater ergriffen häufig das Wort. Von den anwesenden Beschäftigten war eine Mitarbeiterin aus dem produktionsnahen Bereich sehr aktiv; sie unterbrach Herrn Schenk bereits während seiner ersten Ausführungen mit verschiedenen Fragen und Kommentaren und beteiligte sich auch im weiteren Verlauf sehr rege. Es äußerten sich, in einem ausgewogenen Verhältnis, männliche wie weibliche Beschäftigte.

Der Betriebsratsvorsitzende informierte zunächst über die aktuelle Lage und betonte, bislang seien mit dem Vorstand keine Verhandlungen über Umstrukturierung und Stellenabbau geführt worden. Der Vorstand habe lediglich mitgeteilt, die Situation der Firma sei „nicht so rosig“. Bei einem ersten Gespräch seien Zahlen vorgelegt worden, die die schwache Auftragslage sowie fehlende Großprojekte belegten. Das Kernproblem sei, dass durch den niedrigeren Auftragseingang die Auslastung nicht mehr gegeben sei.

Der Betriebsrat habe Zahlen angefordert, um die vom Management vorgeschlagenen Maßnahmen überprüfen zu können und eigene Vorschläge zu entwickeln. Er habe zwar noch nicht alle angeforderten Zahlen erhalten, dennoch sei bereits eine Aussage darüber möglich, wo Geld „verbraten“ werde – und das sei nicht in der Produktion. Zudem habe der Betriebsrat der Geschäftsführung bereits ein gemeinsam mit Herrn Günther erarbeitetes Papier präsentiert. Die habe sich das zwar „höflich angehört“, wolle sich aber nicht darauf einlassen, sondern ihre eigenen Maßnahmen durchsetzen. Seit dem letzten Interessenausgleich von 2001 und 2002 habe der Vorstand nichts gelernt. Er plane Notfallmaß-

nahmen, ohne ein klares Konzept zu haben, wie es besser werden sollte; er bekämpfe Symptome, nicht Ursachen. Für den Rest der Belegschaft, der bleiben könne, bedeute das nur Aufschub, der nächste Sozialplan sei absehbar, wenn man den Vorschlägen des Vorstands folge.

Auch der Berater Herr Günther kritisierte den Vorstand für dessen Planlosigkeit – er mache nichts bewusst. Bereits Mitte der 1990er Jahre wäre eine Reaktion notwendig gewesen, um in einem rückläufigen Markt die Umsätze zu halten. Aber sie ließen sich treiben; sie legten es zwar nicht darauf an, aber es laufe darauf hinaus, A-Stadt mittel- oder längerfristig als Produktionsstandort aufzugeben. Ein Auslastungs- und Kapazitätsproblem gebe es tatsächlich und sei ein Fakt, deshalb sei mit Stellenabbau zu rechnen. Die Frage sei aber, wie viele Stellen gestrichen würden, was am Ende übrig bleibe und inwieweit das Unternehmen auf dieser Grundlage überhaupt noch handlungsfähig sei. Ein Stellenabbau in der geplanten Höhe wäre der Anfang vom Ende – diese Befürchtung habe der Betriebsrat.

Herr Schenk wie Herr Günther warfen dem Vorstand also Versagen vor und befürchteten die baldige Schließung des Firmenstandorts. Herr Schenk gab bekannt, dass sich der Betriebsrat dem Konzept des Managements verweigere, sodass es nicht wie geplant bis Dezember durchsetzbar sei, und dass er die Einigungsstelle (Glossar) anrufen werde, um die Kurzarbeit zu erzwingen. Im Laufe der Sitzung wurden keine kollektiven Strategien vereinbart, die die Belegschaft in die Auseinandersetzung einbezogen hätten.

Zwar wurde während der Versammlung gelegentlich angeregt, konkreter zu werden: Ein Mitarbeiter wollte wissen, wie damit umgegangen werden sollte, dass der Vorstand nicht von seinen Vorstellungen abgehe; die IGM-Betriebsbetreuerin bekräftigte, es sei wichtig, vom Vorstand ein schlüssiges Organisationsentwicklungskonzept zu fordern, der Betriebsrat solle den Zeitdruck strategisch nutzen, um diesbezüglich Zugeständnisse zu erreichen; der Betriebsratsvorsitzende warf die Frage auf, wie „Druckpotential“ aufgebaut werden könne und verwies auf die Notwendigkeit, jetzt Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen („Sonst sind wir auf verlorenem Posten“); eine Mitarbeiterin fragte, ob man nicht die Öffentlichkeit über die Vorgänge im Unternehmen informieren wolle. Außerdem bekundeten mehrere Anwesende ihren Unmut über das Gebaren der Geschäftsführung und nahmen diese in die moralische Pflicht, indem sie daran erinnerten, als Beschäftigte ihren Beitrag zum Unternehmenswohl bereits jahrelang geleistet zu haben, indem ein flexibles Arbeitszeitmodell angewandt wurde. Nun sei es an der Geschäftsführung, angemessene Maßnahmen einzuleiten und dabei auf Entlassungen zu verzichten.

Jedoch wurden all diese Ansätze, über kollektive Handlungsmöglichkeiten nachzudenken, nicht vertieft und die Unmutsbekundungen nicht in konkrete Bahnen gelenkt. Die IGM-Betriebsbetreuerin legte den Anwesenden abschließend lediglich nahe, bei der Betriebsversammlung in der kommenden Woche dem Vorstand Fragen zu stellen und so lange nachzuhaken, bis man konkrete Auskünfte erhalten habe.

Die Anwesenden, vor allem der Betriebsratsvorsitzende, beschäftigten sich schwerpunktmäßig und wiederkehrend damit, betriebliche Probleme zu analysieren: Die während der Bearbeitung der Aufträge zusätzlich entstehenden Kosten würden nicht konsequent genug veranschlagt und den Kunden nicht in Rechnung gestellt; „unnütze Rituale“, z.B. die Erzeugung riesiger Mengen von Papier; zu viele Buchungsvorgänge ...

Mit der Bemerkung, ein weiteres Treffen wäre sinnvoll, um über Strategien zu sprechen, diese Versammlung sollte aber angesichts der fortgeschrittenen Uhrzeit und weil sicher etliche Teilnehmende noch etwas anderes vorhätten, zum Ende kommen, beschloss Frau Schäfer die Versammlung. Das Treffen wurde aufgelöst, ohne konkrete Absprachen, z.B.

für die anstehende Betriebsversammlung, zu treffen und ohne einen weiteren Termin zu verabreden. Im Rahmen dieses innerbetrieblichen Konflikts fand keine zweite IGM-Mitgliederversammlung statt.

3.1.4 Moralische Appelle und Ringen um Anerkennung

Die zweite Betriebsversammlung fand Anfang November statt. Daran nahm der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil; es kamen so viele, dass die Sitzplätze nicht reichten und manche Beschäftigte in den Türen stehen mussten. Während die reguläre Betriebsversammlung im September nur eine Dreiviertelstunde gedauert hatte, wurde diese Versammlung, wegen der aktiven Beteiligung vieler Beschäftigter, erst nach zwei Stunden beendet.

Zunächst bemühte sich der Geschäftsführer Herr Bechstein darum, die Atmosphäre zu entspannen: Er begann seinen Redepart mit der – nicht zutreffenden – Bemerkung, diese Versammlung finde turnusmäßig statt und kündigte allgemeine Informationen zur Entwicklung des Unternehmens an, „so, wie wir das immer machen bei Betriebsversammlungen“. Allerdings wurde umgehend deutlich, dass von Normalität keine Rede sein konnte. Er präsentierte die gleichen Folien wie bei der letzten Versammlung im September und wie diese Darstellungen glichen sich auch seine dazu abgegebenen Kommentare. Hauptbotschaft war, wie bereits im September, dass zwar ein besseres Umsatzergebnis als im Vorjahr erzielt werden konnte, dass „uns aber die dramatische Entwicklung des Auftragseingangs Sorgen macht“. „In der Tendenz“ habe er davon schon bei der letzten Betriebsversammlung berichtet, um fast 40 Prozent sei der Auftragseingang zwischen Januar und September 2005 im Vergleich zum selben Zeitraum des Vorjahres zurückgegangen. Deshalb gebe es einen großen finanziellen Verlust. Ursache dieser Entwicklung seien externe Gründe, mit denen die gesamte Branche zu kämpfen habe: niedrige Preise und niedrige Margen.

Der Vorstand plane, das Werk in A-Stadt auf Endmontage zu spezialisieren. Die Tochterfirma in Sachsen-Anhalt solle zukünftig für die Komponentenfertigung zuständig sein. Dies werde Auswirkungen auf die Organisation haben; ca. 25 Stellen in A-Stadt seien davon betroffen. Das waren die beiden neuen Mitteilungen, alles andere hatte Herr Bechstein bereits im September ausgeführt.

Abschließend wandte er sich gegen das Gerücht, der Vorstand beabsichtige, den Produktionsstandort A-Stadt zu schließen. Ganz im Gegenteil wolle er die Montage aufrecht erhalten – so seine mündliche Zusage an die Belegschaft: „Es ist der Verdacht aufkommen, der Vorstand wolle den Produktionsstandort [A-Stadt] abbauen. Das Gegenteil ist der Fall: [...] Die Stärkung des Standorts ist vom Vorstand gewollt.“

Der Betriebsratsvorsitzende wählte mit einer Demonstration, mit der er konkret vor Augen führte, wie viele Beschäftigte von den Entlassungen betroffen sein würden, einen emotionalen Einstieg in seine Rede: Er bat seine in den ersten fünf Reihen sitzenden Kolleginnen und Kollegen aufzustehen und ließ die Szene kurz wirken, bevor sie die Aufforderung erhielten, sich wieder zu setzen.

Während er hiermit auf eine Emotionalisierung abzielte, verfolgte er anschließend zwei andere Strategien, er argumentierte rational und er appellierte an die Moral der Firmenleitung. Auf die Strategie hingegen, Druck zu erzeugen und zu drohen, griff er nicht zurück; die Einberufung der Einigungsstelle, die er bei der IGM-Mitgliederversammlung angekündigt hatte, fand keine Erwähnung.

Er betonte die mit dem Vorstand übereinstimmende Einschätzung des Betriebsrats, wegen des Auftragsrückgangs bestehe Handlungsbedarf. Allerdings sei der Betriebsrat ganz an-

derer Meinung, was die Umsetzung angehe. Das Vorstandskonzept sei eine „Notbremse ohne langfristige Effekte“. Schon seit Jahren warne der Betriebsrat und unterbreite mit dem bereits 2003 ins Leben gerufenen Projekt „Produktionsoptimierung“ Verbesserungsvorschläge. Deren Umsetzung sei jedoch nicht so erfolgt, wie das nötig gewesen wäre – hier vermied Herr Schenk die direkte Konfrontation und adressierte seine Kritik nicht direkt an den Geschäftsführer.

Herr Schenk appellierte jedoch auch an Ehre und Gewissen des Vorstandes und forderte Fairness ein. Die Beschäftigten hätten seit 2003 Flexibilität bewiesen, indem sie Überstunden gemacht und diese bei schwacher Auslastung abgebaut hätten. Deshalb sei ein Personalabbau, ohne andere Maßnahmen umzusetzen, „unfair“. Er mahnte: „Der Vorstand muss uns eine Chance geben, Änderungen zu erzielen. Wir können es, wenn wir es wollen.“

Der externe Sachverständige des Betriebsrats, Herr Günther, nahm eine andere Perspektive ein und erläuterte die Position des Betriebsrats aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Dabei bewegte er sich auf einer verallgemeinernden Ebene. Der Betriebsrat habe die vom Vorstand angeforderten Zahlen nachvollzogen. Sie zeigten, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen genau so hoch seien wie die Personalkosten, deshalb müssten sich die Maßnahmen auch auf diese Bereiche beziehen. Zur „Personalanpassung“ seien verschiedene Maßnahmen denkbar, z.B. die Umsetzung von Beschäftigten in andere Bereiche sowie Kurzarbeit.

Der Berater betonte den Handlungsdruck – zügiges Handeln sei nötig, weil sonst die Verluste nicht mehr „aufgefangen“ werden könnten. Zudem legte Herr Günther implizit dem Vorstand nahe, endlich gemeinschaftlich mit dem Betriebsrat zu agieren, dessen Expertise anzuerkennen und die Lage aus dessen Perspektive zu beurteilen, denn er meinte: „Um den Standort zu entwickeln, müssen alle die Optimierung des Unternehmens wollen.“ Die Vorschläge dürften nicht jahrelang in den Schubläden „verharren“, sonst würden „Personaleinschnitte“ in noch größerem Umfang als den momentan geplanten notwendig werden.

Die kämpferische Rede, die die IGM-Vertreterin Frau Schäfer im Anschluss daran hielt und die mit viel Beifall von der Belegschaft bedacht wurde, stand in starkem Kontrast zu dem Beitrag des Beraters. Während sich Herr Günther ruhig, sachlich und nüchtern gegeben hatte, agierte Frau Schäfer heftiger, lauter und entschlossen. Sie formulierte klare Forderungen an den Vorstand. Zugleich vertrat sie die Gewissheit, dass Alternativen zum massiven Stellenabbau gefunden werden können, wenn nur der Wille dazu bei den Verantwortlichen bestehe.

Diesen Willen zu entzünden, schien ihr Hauptinteresse zu sein, jedenfalls wählte sie, stärker noch als Herr Schenk, den Weg der Emotionalisierung und Skandalisierung. So sagte sie beispielsweise einleitend: Personalabbau sei keine abstrakte Sache, sondern dahinter würden sich Gesichter von Mitarbeitern verbergen und diese hätten einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens geleistet. Die Beschäftigten, die von einem Stellenabbau betroffen sein würden, lebten nicht in einer privilegierten Metropole und gingen sicher in die Arbeitslosigkeit. Und anders als ihre beiden Vorredner, die sich nie direkt an den Geschäftsführer gewandt hatten, adressierte sie ihre Aussagen an den Vorstand, indem sie ihn namentlich ansprach.

Sie zeigte sich solidarisch mit dem Betriebsrat und zur Konfrontation entschlossen: Gemeinsam mit dem Betriebsrat werde die IG Metall um die Arbeitsplätze „ringen“. Die Durchsetzung der Kurzarbeit bis in die Einigungsstelle zu verfolgen, sei die Empfehlung der IG Metall an den Betriebsrat.

Neben der Emotionalisierung und Demonstration von Entschlossenheit nutzte Frau Schäfer noch eine weitere Strategie, nämlich ein Drohszenario zu entwerfen. Sie verließ dazu den Kontext der Laser AG und verwies auf die Erfahrungen anderer Betriebe. Konkrete Beispiele zeigten, sie nannte namentlich verschiedene lokale Firmen, dass Personalabbau kein Konzept sei, um wieder wettbewerbsfähig zu werden, denn diese Firmen hätten sich auf diese Weise nicht saniert, sondern müssten weiterhin Belegschaft reduzieren. Diese Beispiele zeigten außerdem, dass es sich die Geschäftsführung nicht leisten könne, die Vorschläge des Betriebsrats jahrelang zu ignorieren.

Ihre Ankündigung auf der IGM-Mitgliederversammlung Anfang November, wenn deutlich werde, dass der Vorstand die Schließung des Firmenstandorts betreibe, zu anderen Strategien zu greifen, wiederholte Frau Schäfer jedoch nicht. Sie bezog sich lediglich auf Herrn Bechsteins Zusage und würdigte, dass er in seinem Redebeitrag ein „ernsthaftes Interesse“ daran signalisiert habe, den Standort zu sichern und zu entwickeln.

Abgesehen von diesen Versuchen, die Geschäftsführung in die Pflicht zu nehmen, bot die IGM-Vertreterin auch konkrete Unterstützung an, es bestehe das Angebot an den Vorstand, die engen Kontakte der IG Metall zur Wirtschaftsförderung und zum Wirtschafts-senat zu nutzen, um z.B. Forschungsförderung zu erhalten.

Der anschließenden Aufforderung Herrn Schenks an die Versammelten, Fragen zu stellen, kamen in der nächsten halben Stunde viele der Anwesenden nach. Dabei dominierten, anders als bei der IGM-Mitgliederversammlung, bei der eine Mitarbeiterin aus dem produktionsnahen Bereich die Wortführerin gewesen war, Männer mit ihren Wortmeldungen; Frauen ergriffen sehr selten das Wort: Von insgesamt fast dreißig Beiträgen kamen nur vier von Frauen, wobei sich eine Mitarbeiterin zweimal zu Wort meldete. Außerdem sprachen mehr Leute aus der Produktion bzw. aus produktionsnahen Bereichen als Angestellte. Von den Leitern der mittleren Führungsebene meldete sich nur einer zu Wort.

Die Stimmung erlebte ich als sehr angespannt; die Rednerinnen und Redner – die Mehrzahl hatte nicht an der IGM-Mitgliederversammlung teilgenommen – zeigten mehr oder weniger offen ihre Wut und Enttäuschung und griffen den Vorstand ausdrücklich oder versteckter an. Gegen das Management gerichtete ironische Kommentare wurden mit spöttischem Gelächter, gelegentlich auch zustimmendem Klatschen der Zuhörenden bedacht, z.B. die Bemerkung, dass die Firma am Markt zu teuer sei, könne ja nicht an den Personalkosten liegen.

In den Redebeiträgen der Frauen wie der Männer dominierten Fragen zu den vom Vorstand geplanten Maßnahmen. Gelegentlich wurden zudem verschiedene Aspekte der Organisationspraxis wie das mangelhafte Qualitätsmanagement kritisiert. Auch wurden zwei Vorschläge zur Veränderung der Firmenstrategie unterbreitet, indem angeregt wurde, neue Unternehmensfelder zu erschließen.

Der Schwerpunkt von Fragen und Kritik lag eindeutig auf betrieblichen Aspekten. Die Belange der Beschäftigten hingegen sprach nur ein Mitarbeiter an, der die Vorstandspläne, das Unternehmen mittels Reduzierung der Personalkosten zu sanieren, skandalisierte. Er wollte wissen, was das denn für eine Strategie sei, „an den Leuten zu sparen, die die Werte schaffen“. Die Wortmeldungen glichen somit in ihrer inhaltlichen Ausrichtung denen, die bei der IGM-Mitgliederversammlung vorgetragen worden waren.

Von Herrn Bechstein forderten die Rednerinnen und Redner klare Aussagen. Manchmal hakten sie auch nach, wenn dieser mit seiner Antwort im Ungefähren geblieben war, allerdings erfolglos. Denn die Fragen beantwortete der Geschäftsführer nur vage und sagte das immer Gleiche mit verschiedenen Worten. Auch gab er, trotz hartnäckigen Nach-

fragens, nicht mehr preis als in seinem Redebeitrag. Deshalb blieb bis zum Schluss unklar, welche Stellen genau gestrichen werden sollen und welche konkreten organisatorischen Veränderungen zu erwarten sind.

3.1.5 Vollendete Tatsachen

Im November trafen sich Vorstand, Betriebsrat und die beiden Unternehmensberater immer wieder zu Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan. Während dieser Zeit erfuhr die Belegschaft keine Neuigkeiten über den Stand der Dinge.

Als der Betriebsratsvorsitzende die Belegschaft Anfang Dezember im Intranet über das Punktesystem zur Vorauswahl nach sozialen Kriterien informierte und darum bat, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mögen ihre Unterhaltspflichten, die nicht auf der Steuerkarte verzeichnet sind, dem Personalbüro nachweisen, wurde deutlich, dass sich der Betriebsrat mit seinem Alternativkonzept nicht durchgesetzt hatte.

Außerdem wurde klar, dass der Betriebsrat entgegen seiner Ankündigung bei der IGM-Versammlung nicht die Einsetzung der Einigungsstelle verlangen wird und damit darauf verzichtet, die Umsetzung der Maßnahmen zu verzögern und zu versuchen, seine Vorstellungen mit Hilfe einer externen Instanz durchzusetzen.

Die dritte Betriebsversammlung, die Anfang Dezember stattfand, bestätigte diese Vermutung. Darauf, dass die Würfel gefallen waren, deuteten verschiedene Indizien hin: Erstens waren deutlich weniger Beschäftigte anwesend als bei der letzten Betriebsversammlung im November. Zweitens hatten die IGM-Betriebsbetreuerin sowie der BR-Berater ihre Teilnahme wegen anderweitiger Verpflichtungen abgesagt. Drittens hatte das Treffen den Charakter einer Informationsveranstaltung und wurde bereits nach einer Stunde beendet.

Herr Bechstein vermittelte im ersten Teil seiner Rede erneut die Botschaft von der Unausweichlichkeit der Maßnahmen. Das Hauptargument: Würden jetzt nicht Sparmaßnahmen eingeleitet, sei in naher Zukunft das gesamte Unternehmen gefährdet. Der Vorstand habe frühzeitig reagiert, um Schaden abzuwenden. Die eingeleiteten Maßnahmen seien unumgänglich und ohne Alternative. Auch bei dieser Versammlung argumentierte Herr Bechstein wieder mit auf Folien dargestellten Zahlen zur wirtschaftlichen Situation. Neue Informationen hatte er diesbezüglich nicht, er wiederholte lediglich die auf den beiden anderen Betriebsversammlungen vorgetragenen Aspekte.

Im zweiten Teil kam er auf die Details der geplanten Maßnahmen zu sprechen. Neben dem Abbau von 28 Stellen am Standort A-Stadt werde die Verantwortung für die Produktion zukünftig im Werk in Sachsen-Anhalt, bei dem dortigen Betriebsleiter liegen. Dieser werde für die gleichmäßige Auslastung beider Standorte verantwortlich sein.

Er nannte die Bereiche, die von den Stellenstreichungen betroffen sein werden und die Anzahl der jeweils wegfallenden Arbeitsplätze. Die Änderungen verdeutlichte er mit Hilfe eines Organigramms, das er jedoch nur sehr kurz zur Ansicht gab. Nicht unerwähnt ließ er die unterschiedlichen Ansichten von Vorstand und Betriebsrat zu der Frage, ob die neue personelle Ausstattung ausreichend sein werde. Allerdings ließ er offen, wie mit diesen verschiedenen Einschätzungen umgegangen wird.

Auf die vom Betriebsrat und von Beschäftigten auf der Betriebsversammlung im November vorgetragenen Bedenken ging er nicht intensiver ein, sondern meinte kurz und bündig: „Wir denken, dass mit dem Übergang [der Reorganisation] keine Nachteile für die Kollegen verbunden sein werden.“ Er erwähnte, dass der Betriebsrat die „Verlagerung der Produktionsverantwortung“ „sehr kritisch“ sehe und widersprach im gleichen Moment: Be-

absichtigt sei jedoch keine Produktionsverlagerung nach Sachsen-Anhalt, sondern eine Reaktion auf den erwarteten Umsatzrückgang.

Im Gegensatz zur Mehrheit der Belegschaft, die das Tochterunternehmen in Sachsen-Anhalt wegen der mangelhaften Qualität der Produkte stets skeptisch sah und befürchtete, mit der „Verlagerung der Produktionsverantwortung“ dorthin werde der Anfang vom Ende des eigenen Standorts eingeläutet, betrachtete der Geschäftsführer den ostdeutschen Betrieb als Rettungsanker in einer Notsituation und als Zukunftsoption: „Wir sind glücklich, dass es das Werk in Sachsen-Anhalt gibt, wenn wir nicht deren Strukturen einsetzen könnten, müssten Teile der Produktion komplett eingestellt werden. Wir erwarten, dass mit der Konzentration auf unsere Tochterfirma eine solide Basis geschaffen wird.“

Später bezog er sich positiver auf die Widerstände von Betriebsrat und Belegschaft gegen die Vorstandspläne, die Aufgabe sei in der Tat nicht nur die Kostensenkung, sondern auch die Verbesserung der betrieblichen Abläufe. Zugleich vermittelte er Optimismus an die Beschäftigten: „Wir sind der festen Zuversicht, dass wir durch die Zusammenarbeit mit der Tochterfirma [in Sachsen-Anhalt] rascher und marktnäher operieren können und damit größere Erfolge am Markt erzielen werden. Unsere Produkte sind gut einsetzbar, das zeigen unsere Erfolge im Ausland. Das wollen wir auch im Inland erreichen.“

Anschließend informierte der Betriebsratsvorsitzende die Belegschaft über Einzelheiten von Sozialplan und Interessenausgleich; Beschäftigungsgesellschaft (Glossar), Kurzarbeitergeld, „Sprinterprämie“⁶⁰ und die Höhe der Abfindungen wurden erläutert. Herr Schenk drückte sein Bedauern über die geringen Abfindungen aus. Das Problem sei, dass die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stünden, das habe der Berater, der den Betriebsrat beriet, überprüft und bestätigt.

Im Anschluss daran beantwortete Herr Schenk die Detailfragen, die verschiedene Mitarbeiter zur Zumutbarkeitsregelung⁶¹, zur lebensalterbezogenen Punktevergabe im Rahmen des Sozialplans sowie zur Beschäftigungsgesellschaft stellten.

Danach löste er die Versammlung mit folgenden Worten auf: „Gibt es weitere Fragen? Wenn nicht, dann warten wir ab, bis der Interessenausgleich im Netz steht. Danke für die Aufmerksamkeit. Ich hoffe, dass es den Betroffenen trotzdem gelingt, einigermaßen über die Runden zu kommen.“

In der darauf folgenden Woche wurde der Interessenausgleich veröffentlicht. In diesem wurde die nicht beigelegte Differenz zwischen den beiden Verhandlungsparteien schriftlich fixiert: „Der Betriebsrat ist gegen die Einstellung der mechanischen Fertigung [in A-Stadt] und die Umsetzung der damit verbundenen Strukturmaßnahmen. Der Arbeitgeber wird trotz der Bedenken des Betriebsrates diese Maßnahmen durchführen.“ (Interessenausgleich, 6.12.2005) Hinzugefügt wurde die folgende Begründung, warum der Betriebsrat trotz seiner Vorbehalte den Interessenausgleich verhandelt habe: „Um die Nachteile für die betroffenen Mitarbeiter nicht zu erhöhen, hat der Betriebsrat trotz seiner Bedenken diesen Interessenausgleich mit verhandelt.“ (ebd.)

Auf Betreiben des Betriebsrats wurde im Interessenausgleich die „Erarbeitung eines Konzepts zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ sowie die Implementierung entsprechender Maßnahmen bis zum 1.7.2006 vereinbart – mit der wortgleichen Formu-

⁶⁰ Für jeden Monat, den man die Beschäftigungsgesellschaft eher verlässt, werden 250 Euro ausgezahlt. In Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer gehören die Entlassenen zwischen einem halben und einem ganzen Jahr der Transfergesellschaft an.

⁶¹ Diese regelt, dass keine Abfindung gezahlt wird, wenn die betroffene Person ihre Versetzung auf einen „zumutbaren“ Arbeitsplatz ablehnt.

lierung wie in der 2001 geschlossenen Betriebsvereinbarung. Abgesehen von dieser Absichtserklärung, hatte das Management seine ursprünglichen Pläne durchgesetzt, ohne Zugeständnisse machen zu müssen.

Mitte Dezember führte der Betriebsrat zur Realisierung des Sozialplans Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; eine Woche vor Weihnachten bot die IGM ihren Mitgliedern eine Rechtsberatung vor Ort im Betrieb an. Anfang 2006 waren alle 28 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekündigt und in die Beschäftigungsgesellschaft entlassen.

3.2 *Betriebliche Mitbestimmung ohne Einfluss*

Die Geschäftsführung der Laser AG kündigte im September 2005 an, die Produktion in A-Stadt verkleinern und einen Teil der Beschäftigten entlassen zu müssen. Neben der Reduzierung des Personals werde zudem die „Produktionsverantwortung“ vom Hauptsitz zur ostdeutschen Tochterfirma „verlagert“, womit gemeint war, dass die Produktion am Hauptsitz des Unternehmens zukünftig von der Tochterfirma aus gesteuert werde. Zugleich wurde mündlich wie schriftlich der Erhalt des Standorts zugesagt.

Unternehmensführung und Betriebsrat nahmen ihre Verhandlungen im Oktober 2005 auf. Beide Parteien holten sich dafür externe Unterstützung: Die Geschäftsführung verpflichtete einen Unternehmensberater, der Betriebsrat bestellte einen Sachverständigen.

Herr Günther, der Berater des Betriebsrats und Mitarbeiter einer gewerkschaftsnahen Unternehmensberatung, forderte vom Management wirtschaftliche Zahlen an und überprüfte anhand dieser Zahlen die Argumentation des Vorstands. Dabei kam er zu dem Schluss, dass die von der Geschäftsführung erstellte Problemdiagnose zutreffend sei: Er machte die zeitlich präzise Vorhersage, im September 2006 müsse das Unternehmen Insolvenz anmelden, wenn nicht sofort Maßnahmen ergriffen würden. Außerdem verwies Herr Günther auf gesetzliche Änderungen, die zum 1.1.2006 in Kraft treten sollten und die vorsahen, künftig Abfindungen zu versteuern. Um den von Entlassung betroffenen Beschäftigten eine Versteuerung und damit die Minderung ihrer Abfindungen zu ersparen, plädierte er für eine schnelle Einigung zwischen Betriebsrat und Vorstand in den verbleibenden zwei Monaten des Jahres 2005.

Angesichts dieser Problemlage empfahl Herr Günther dem Betriebsrat, die Verhandlungen nicht mutwillig bzw. strategisch in die Länge zu ziehen. Er sah keinen Weg, wie der Betriebsrat die eigenen Forderungen – nämlich die für notwendig erachteten strukturellen und organisatorischen Veränderungen einzuleiten – durchsetzen könnte. Verfolge er einen Konfrontations- bzw. Blockadekurs, würde er das Gesamtunternehmen und somit die verbliebenen Arbeitsplätze gefährden, so seine Warnung.

Der Betriebsrat sah von seiner ursprünglich vorgesehenen Strategie ab, die Verhandlungen durch die Einberufung der Einigungsstelle in die Länge zu ziehen. Statt seinen Forderungen mit Hilfe dieser Vorgehensweise Nachdruck zu verleihen, beschränkte er sich darauf, im Interessenausgleich „Meilensteine“ für einige organisatorische Verbesserungsmaßnahmen festzuschreiben.

Das Management setzte seine Pläne durch, ohne Abstriche machen zu müssen. Der Betriebsrat hatte versucht, seiner Sichtweise, dass eine verfehlte Organisationsentwicklung die Ursache der wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist, zum Durchbruch zu verhelfen und war damit an der Geschäftsführung gescheitert. Diese Entwicklung folgte also dem klassischen *top-down*-Modell: Der Beschluss kam von 'oben' und wurde, ohne die Einsprüche der Belegschaft zu berücksichtigen, von 'oben' durchgesetzt.

4 Rationalität und Reproduktion männlicher Herrschaft

4.1 Entlassungen als Schicksal vs. Zweifel am Marktdiktat

Für die Geschäftsführung war es von zentraler Bedeutung, von den Beschäftigten nicht für die geplanten Maßnahmen verantwortlich gemacht zu werden. Die Gründe für die Entlassungen wurden externalisiert, indem die einzuleitenden Maßnahmen als alternativlos und als notwendige Anpassungen an den Markt dargestellt wurden, ohne die die Firma nicht ihrer wirtschaftlichen Misere entkomme. "Der Markt" sowie die daraus (angeblich) resultierenden Konsequenzen – also die Entlassungen – werden dadurch zu etwas Schicksalhaften, Unentrinnbaren.

Als Ursachen der Probleme wurden die folgenden externen Faktoren benannt: die starke Konkurrenz anderer Anbieter auf dem asiatischen wie dem deutschen Markt, die Krise der Baubranche, fehlende Großaufträge, die generell sinkende Nachfrage nach Sicherheitsanlagen, gestiegene Materialkosten, die Vergabep Praxis von Aufträgen der öffentlichen Hand, zu niedrige Preise und zu geringe Margen. Daraus resultierten in naher Zukunft massive Auslastungsprobleme, auf die dringend reagiert werden müsse, so die Geschäftsführung. Untermuert wurde diese Problemanalyse mit Rückgriff auf die Betriebswirtschaftslehre, angeführt eine ganze Reihe von Zahlen, die sich seit März 2005 problematisch entwickelt hätten, z.B. der Auftragsbestand sowie die Neuaufträge.

Den Eindruck, dass es für den Vorstand von zentraler Bedeutung war, nicht für seine Pläne verantwortlich gemacht werden zu können, bekräftigt das Interview mit dem Geschäftsführer Herrn Bechstein oder – genauer – seine Antwort auf meine als Frage formulierte Vermutung, er habe mit seinem Vorhaben nicht lediglich auf den Markt *reagiert*.

UR: „Ich habe gedacht, das könnte ja auch sein, dass die Verlagerung nach [Sachsen-Anhalt] doch längerfristig vorbereitet wurde. Weil mir erzählt wurde, dass Maschinen, die mal hier waren, dahin gegangen sind und dass dort von vornherein eine andere EDV war, sodass der betriebliche Ablauf einfacher war.“

Herr Bechstein: „Da muss man sagen, längerfristige Vorbereitung in dieser Richtung gab es nicht. Man hätte sicherlich schon mal vor zehn, fünfzehn Jahren diese Frage diskutieren müssen, was da jetzt eigentlich passiert. Man hat die [Name der Tochterfirma in Sachsen-Anhalt] damals erworben und man muss auch sagen, die [Firmenname] von damals ist ja nicht die Gleiche, die sie heute ist. Es ist das Verdienst von Herrn [Domay⁶²], den Fertigungsbetrieb, ohne, dass von hier aus dem wesentliche Widerstände entgegengesetzt worden sind seitens des Vorstandes oder der Führungskräfte, kontinuierlich zu entwickeln und auch zu ergänzen um eine Konstruktionsabteilung. Das war sicher für seine Arbeit erforderlich. Aber er war damit auch ein Wettbewerber für die hiesige Produktion. Darin besteht sicherlich ein wesentlicher Wettbewerbsnachteil für die hiesige Produktion. Wir hatten hier die Kostensituation, grobe Schätzung, dass wir pro Fertigungsminute einen Euro kostenmäßig verrechnet haben. Nach den Maßnahmen kommen wir jetzt auf Kosten von 60 Cent. Die [Name der Tochterfirma] hat einen Minutensatz von 30 Cent.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 90-92)

Mit diesen Worten gab Herr Bechstein zu verstehen, dass die Verantwortlichen die Verlagerung zwar nicht längerfristig strategisch geplant, aber mit ihrem Nichthandeln Fakten geschaffen hätten. Denn sie hätten den Betriebsleiter der aufgekauften Tochter ungehindert gewähren lassen. Der habe sich als sehr rege und ambitioniert erwiesen; seine Firma habe er zu einem Wettbewerber der hiesigen Produktion entwickelt. Nicht nur den Fertigungsbereich habe er erfolgreich verbilligt, sondern er habe A-Stadt auch mit einer eigenen Konstruktionsabteilung Konkurrenz gemacht.

Somit weist Herr Bechstein auf einen Managementfehler hin, denn mit einer Entwicklung konfrontiert zu werden, die man weder vorhersah, noch versuchte zu beeinflussen, widerspricht der landläufigen Auffassung von der Aufgabenerfüllung eines Managers. Allerdings

⁶² Betriebsleiter der Tochterfirma.

rechnet er sich diesen Fehler nicht selbst, sondern seinem Vorgänger Franz Krüger an. Denn den Zeitpunkt dafür, sich mit den Folgen des Zukaufs der Tochterfirma zu befassen, verlegte er in eine Zeit, zu der er selbst noch nicht im Unternehmen gewesen war: Vor 10 oder 15 Jahren hätte man sich damit beschäftigen müssen. Seine Aussage klingt daher eher wie die eines Beobachters, z.B. eines Unternehmensberaters, als wie die eines Geschäftsführers, der sein Amt zu diesem Zeitpunkt bereits seit sieben Jahren ausübte. Er gibt indirekt zu verstehen, mit der Sache nichts zu tun zu haben und distanziert sich von den Vorgängen wie von seinem Vorgänger. In der folgenden Redepassage, die sich dem obigen Zitat anschloss, unterstrich er diese Distanzierung nachdrücklich:

„Der Betriebsrat weiß, dass ich mich immer für den Erhalt und die Stärkung der Produktion eingesetzt habe. Das ist aber nicht durchgängig dann in der Handhabung dieses Betriebes so erfolgt. Das bezieht alle Führungskräfte mit ein, manchmal vielleicht auch den Betriebsrat, ich habe manchmal den Eindruck gehabt, dass man alles in [A-Stadt] bis zu einem bestimmten Level gemacht hat, ohne sich besonders anzustrengen. Es war immer möglich, wenn es ein bisschen anstrengend wurde, Aufträge rauszugeben. Meiner Meinung nach hat die Führung dort unten [in der Produktion], vielleicht haben wir sie auch nicht genug gefordert, aber es war immer ein Leichtes, Aufträge nach draußen zu geben: 'Macht der Herr [Domay]'. Oder die Behindertenwerkstatt. Man hat sich da bequem eingerichtet und hat sich nicht unmittelbar im Wettbewerb gesehen.“ (ebd., 93-94)

Hier setzt er sich als einer in Szene, der, auf verlorenem Posten, gegen Bequemlichkeit und Privilegien kämpfte. Während er sich stets dafür engagiert habe, dass die Produktion in A-Stadt erhalten bleibe, sogar gestärkt werde, hätten alle anderen Akteure dagegen gearbeitet: der Betriebsrat, die Führungskräfte, der Produktionsleiter. Sie selbst hätten mit der Vergabe von Aufträgen an die Firma in Sachsen-Anhalt dazu beigetragen, diese als Konkurrenten zu stärken. Sich selbst hingegen kritisierte Herr Bechstein lediglich dafür, nicht fordernd genug aufgetreten zu sein, eine Selbstkritik aber, die er sogleich mit einem nachdenklichen „vielleicht“ relativierte.

Insgesamt gibt sich Herr Bechstein in diesen Interviewpassagen als ein Vorstand, dem für die entscheidenden Veränderungsmaßnahmen die Hände gebunden sind. Die inneren Zwänge und äußeren Abhängigkeiten erscheinen so groß, dass er in ein Netz verstrickt zu sein scheint, aus dem er sich nicht aus eigener Kraft zu befreien vermag. Er signalisiert deutliche Einschränkungen seines eigenen Wirkungsradius'. Statt aktivem Handeln sei nur passives Reagieren möglich, so die zentrale Botschaft.

Obwohl der Geschäftsführer bei einer der Betriebsversammlungen mit der Zusage, den Standort zu erhalten, mit Nachdruck Gerüchten entgegengetreten war, dass das Management dessen Schließung betreibe und betont hatte, es gebe keinen „Geheimplan“, schenkten viele Beschäftigte diesen Beteuerungen keinen Glauben. Sie vermuteten, dass ihr Unternehmensstandort abgewickelt werden soll. Diese Version unterscheidet sich erheblich von der offiziellen Version, die den Markt für die Maßnahmen verantwortlich machte. Denn der Kern ihrer Version war, dass die Weichen für die aktuelle Entwicklung langfristig nicht außerhalb, sondern innerhalb des Unternehmens gestellt worden seien. Verschiedene Indizien sprächen dafür, dass die Geschäftsführung seit Längerem darauf hingearbeitet habe, den Standort als Produktionsstandort aufzugeben: Dass in den vergangenen Jahren keine Investitionen mehr gemacht worden seien, dass der Produktionsleiter seit Jahren kommissarisch eingesetzt und kein Fachmann sei, dass die Belegschaft nicht verjüngt worden sei, dass mit der Tochterfirma in Sachsen-Anhalt absichtlich eine ernstzunehmende Konkurrenz der hiesigen Produktion herangezogen worden sei.

Also nicht der Markt, sondern das eigene Management wurde als Verursacher von Entlassungen und Umstrukturierung benannt. Für sehr wahrscheinlich wurde gehalten, dass der eigene Standort in absehbarer Zeit auf eine Handelsvertretung reduziert und dass kei-

ne Produktion mehr betrieben werde. Die eingeleiteten Maßnahmen wurden als Anfang vom Ende einer fast kompletten Abwicklung gedeutet.

Während der Betriebsratsvorsitzende die befürchtete Schließung des Standorts als nicht beabsichtigte Folge des Handelns eines unfähigen Managements interpretierte, sahen andere Betriebsratsmitglieder ebenso wie einige Beschäftigte darin ein Kalkül der Geschäftsführung. Und während der Betriebsratsvorsitzende die Objektivität der Marktwänge nicht ausdrücklich in Zweifel zog, stellten andere Akteure genau das in Frage und interpretierten damit den Rekurs auf den Markt als Legitimationsstrategie des Vorstands.

Diese inoffizielle Version gelangte jedoch nicht in die Betriebsöffentlichkeit; so wurde die Geschäftsführung bei den Betriebsversammlungen beispielsweise nie mit der Vermutung konfrontiert, ihre Zusage, den Standort zu erhalten, sei ein bloßes Lippenbekenntnis, um den Betriebsfrieden zu wahren.

4.2 *Umkämpft: Objektivität*

Die Beobachtung, dass neben der offiziellen Version, in der die Schicksalhaftigkeit der geplanten Maßnahmen behauptet wurde, auch eine inoffizielle Version kursierte, mit der dieser Behauptung der Geschäftsführung widersprochen wurde, die jedoch nie in die Betriebsöffentlichkeit getragen wurde, verlangt geradezu nach einer Interpretation. Wie lässt sich der Umstand erklären, dass die inoffizielle Version in diesem Status verblieb?

Diese Frage könnte mit einem Hinweis auf das Betriebsverfassungsgesetz beantwortet werden: So zu handeln, wäre ein Gesetzesverstoß gewesen. Denn beispielsweise werden unter der Überschrift „Grundsätze für die Zusammenarbeit“ Arbeitskämpfe für unzulässig erklärt, wenn sie nicht zwischen „tariffähigen Parteien“ geführt werden (BetrVG, § 74, Absatz 2), was für die Laser AG nicht zutrifft, die seit 1994 nicht mehr dem Arbeitgeberverband angehört. Oder es werden Betriebsräten – aber auch den Arbeitgebern – „Betätigungen“ untersagt, „durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt werden.“ (ebd.)

So plausibel dieser Verweis auch sein mag, er ist nicht hinreichend. Denn zum einen ist eine „Variationsbreite betriebspolitischer Muster“ (Bosch 1997, 190) trotz der formalen Rahmenbedingungen, die durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben sind, auffindbar. Gesetzliche Vorgaben müssen immer ausgelegt und in eine spezifische Praxis überführt, der Handlungsspielraum muss stets im konkreten Fall ausgelotet werden.

Zum anderen folgt die vorliegende Studie der Grundannahme, dass Macht auch ein Phänomen ist, das sich in Gestalt symbolischer Gewalt in den Interaktionen der Subjekte entfaltet. Der Umstand, dass die inoffizielle Version in diesem Status verblieb, kann unter dieser Perspektive nicht allein auf das Wirken einer judikativen Instanz zurückgeführt werden. Die zentrale Annahme ist vielmehr, dass sich in der Dynamik der Ereignisse auch symbolische Gewalt zum Ausdruck bringt. Diese Lesart liegt den folgenden Darlegungen zugrunde.

Im folgenden Abschnitt wird, indem auf zentrale Thesen der Debatte um Vermarktlichung rekurriert wird, ein erster Erklärungsversuch unternommen. Die entsprechende Arbeitshypothese lautet, dass der Vorstand mit seinen Verweisen auf wirtschaftliche Zahlen zur Lage des Unternehmens sowie zur Situation der Branche letztendlich die Protagonistinnen und Protagonisten der inoffiziellen Version zum Schweigen bringen konnte. Überprüft wird diese These, indem die relevanten Rationalitätskonzepte beschrieben werden, die im Untersuchungszeitraum im Unternehmen vertreten wurden.

Im Folgenden steht die Frage im Mittelpunkt des Interesses, welche Intentionen die Organisationsangehörigen verfolgen und welche Mittel ihnen zur Zielerreichung geeignet erscheinen. Dabei wird sich deren Uneinigkeit zeigen. Denn neben der Marktrationalität, die bereits Erwähnung fand, gibt es auch Fürsprecherinnen und Fürsprecher einer Optimierungsrationalität sowie einer parteilichen Rationalität. Alle drei Konzepte werden im Folgenden charakterisiert und abschließend miteinander verglichen. Nach diesen Ausführungen wird eine Schlussfolgerung gezogen, ob die formulierte Arbeitshypothese eine hinreichende Erklärung zu liefern vermag.

4.2.1 Perspektiven auf die betriebliche Realität

Marktrationalität

Das zentrale Element dieses auf den Markt gerichteten Rationalitätskonzepts ist die Orientierung am Unternehmenswohl. Alle Organisationsangehörigen werden in die Pflicht genommen, diesem Ziel zu dienen. Die Fürsprecher dieses auf die äußeren Bedingungen gerichteten, betriebswirtschaftlich begründeten Konzeptes sind Geschäftsführung, Führungskräfte sowie Unternehmensberater, wie im Folgenden anhand verschiedener Interviewpassagen gezeigt werden soll.

Gefragt nach seinem Leitbild als Geschäftsführer, gab Herr Bechstein die folgende Antwort, in der seine Orientierung am Markt anklingt:

„Wichtig ist mir, dass das hier ein wettbewerbsfähiges Unternehmen ist. Und dass dort, wo es nicht ist, es wird. Das ist für mich das Wichtigste. Ja und dass wir dann mit den Umständen einer Fertigung in Deutschland dennoch in einen kostenmäßigen Wettbewerb eintreten können und die besonderen Stärken der individuellen Produktgestaltung und der Nähe zu Kunden, dass wir das ausreichend im Markt kommunizieren.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 6)

Diese Äußerungen sind zunächst einmal wenig überraschend, wird doch von einem Manager selbstverständlich erwartet, dass er sich in den Dienst seines Unternehmens stellt. Dem Unternehmenswohl aber, so der Geschäftsführer, soll nicht nur die Arbeitgeber-, sondern auch die Arbeitnehmerseite dienen. Herr Bechstein nimmt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf das Betriebsergebnis in die Pflicht und will sie „zum wirtschaftlichen Handeln, zum wirtschaftlichen Mitdenken“ (ebd., 77) anhalten und dazu, „dass eine noch höhere Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens erfolgt“ (ebd., 77). Ein Arbeiter habe ebenso viel Einfluss wie ein Manager:

„Alle Mitarbeiter sind für das Ergebnis eines Jahres verantwortlich. Natürlich kann ein Mitarbeiter, der an der Werkbank steht, sagen: 'Mein Einfluss war ja nun nicht so groß oder die da oben haben ihren Job nicht gut gemacht'. Wobei das nicht so ist. Jeder wirkt in irgendeiner Weise am Ergebnis mit, es zu verbessern oder zu verschlechtern. Ich sehe nicht ein, dass die Kosten nur vom Vorstand kommen sollen.“ (ebd., 78)

Auffällig ist, dass er hier nicht argumentiert und keine Gründe dafür anführt, dass Beschäftigte und Manager in gleicher Weise für das Betriebsergebnis verantwortlich sind. Stattdessen formuliert er ein Dogma und macht eine Sichtweise zur Tatsache. Alle wirkten „in irgendeiner Weise“ an einer Verbesserung oder einer Verschlechterung des Betriebsergebnisses mit, offenbar geht es ihm nicht um die qualitativen Unterschiede der Einflussmöglichkeiten verschiedener Hierarchiestufen, sondern er formuliert hier ein grundsätzliches Prinzip. Mit dem Zitat, das er einem fiktiven Mitarbeiter in den Mund legt, sowie mit dem letzten Satz deutet er an, dass dieses Prinzip im Betrieb umstritten ist.

Auch für die Personalreferentin Frau Esche gilt das Primat des Unternehmenswohl ohne Frage. Sie kritisiert wie Herr Bechstein die Beschäftigten dafür, das nicht zu teilen, wie folgendes Zitat verdeutlicht, das ich wegen seiner Prägnanz ausführlich wiedergebe:

„Wir denken immer, dass die Mitarbeiter die umfassenden Informationen, die wir ihnen [auf den Betriebsversammlungen] zu betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen geben, verstehen. Die hören sich das da vorne an und dann gehen sie raus und denken darüber nicht mehr nach. Wenn sie noch verstehen, was da vorn ist, dann ist schon gut. Ich denke mir, einige verstehen es auch. Immer haben sie irgendeinen Zweifel daran, ob das, was da steht, auch stimmt. Die denken immer, die kriegen da irgendwas hinfrisiert, damit dann irgendeine Entscheidung begründet werden kann. Aber selbst wenn sie sagen: 'Okay, vorausgesetzt, ich kann das glauben, was da vorn steht', dann für mich selbst eine Schlussfolgerung zu ziehen, was muss jetzt eigentlich im Unternehmen gemacht werden, der Sprung kommt nicht mehr. Und WIR gehen vielleicht zu oft davon aus, dass ein Mitarbeiter diese Schlussfolgerung für sich selbst auch ziehen müsste (lacht). Also nun nicht, dass er selbst nun auch abgebaut werden müsste (lacht), diese Schlussfolgerung wird wohl kein Mitarbeiter für sich selber ziehen, aber (wieder ernst) dass es eigentlich eine Situation ist, die so nicht bleiben kann. Dass dem Unternehmen jetzt gar nichts anderes übrig bleibt, als zu reagieren in irgendeiner Form. Da überschätzt man sicherlich den Mitarbeiter, dass er diese Schlussfolgerungen zieht oder darüber nachdenkt oder auch mal jemand nachfragt. Dass mal irgendjemand kommen würde und mal fragt: 'Sagen Sie mal, Sie haben das jetzt so und so geschildert, das würde doch bedeuten, wenn alles so bleibt, dass wir im nächsten Jahr keine Arbeit mehr haben.' Auf die Idee kommt aber gar keiner.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 121)

Die Personalreferentin teilte hier die Beschäftigten zunächst in verschiedene Gruppen ein: Einige verstünden die betriebswirtschaftlichen Ausführungen des Vorstandes, viele nicht; einige vertrauten den Informationen, der Großteil nicht. Die Hauptkritik war jedoch an die gesamte Belegschaft adressiert und nicht differenziert, denn Frau Esche kritisierte, selbst die wenigen, die verstünden *und* glaubten, schlussfolgerten nicht, dass sich das Unternehmen in einer Zwangslage befinde und dass die Maßnahmen des Vorstandes unvermeidbar und alternativlos seien.

Die Personalreferentin übte zwar nicht nur Kritik, sondern auch Selbstkritik: Zu oft werde wohl vorausgesetzt, die Beschäftigten zögen die erwünschten Schlussfolgerungen. Diese Selbstkritik nahm sie jedoch umgehend wieder zurück bzw. verwandelte sie in eine Abwertung der Beschäftigten, denn ihre Erwartung bezeichnete sie als „Überschätzung der Mitarbeiter“. Damit vermittelt sie den Eindruck, mit defizitären Gegenüber konfrontiert zu sein.

Im Zitat wird darüber hinaus deutlich, wie sich die Beschäftigten aus Sicht der Personalreferentin verhalten sollen: sich die Informationen anhören, sie verstehen und als wahrheitsgemäß akzeptieren, die richtigen Schlüsse daraus ziehen, also denken, dem Unternehmen gehe es schlecht, deshalb sei ein Festhalten am eigenen Arbeitsplatz unangemessen. Sie wünscht sich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellten Fragen, aber nicht, um Informationen zu erhalten, die Pläne des Managements zu diskutieren oder gar zu hinterfragen, sondern um zu demonstrieren, dass sie die Botschaft über die notwendige Reorganisation mental genau in der Art und Weise verarbeitet haben, wie das von der Geschäftsleitung beabsichtigt war.

Das Wohl des Unternehmens hat allen als oberster Maßstab zu gelten, das verdeutlicht das Zitat. Als ultimativen Prüfstein für dessen Durchsetzung sieht Frau Esche, dass sich die Beschäftigten fragen, ob sie sich selbst noch für das Unternehmen rentieren. Diese Selbstbefragung könnte zu der Einsicht führen, den eigenen Arbeitsplatz aufgeben zu müssen. Zwar lacht sie über ihre Idee, die Beschäftigten könnten von sich aus darauf kommen, entlassen werden zu müssen, weil sie dem Unternehmen nicht mehr nutzen, aber mit ihrem Lachen entkräftet sie diese Vorstellung nicht. Genau das ist nämlich der Kern ihres Ideals: eine vollständige Identifikation mit dem Unternehmenswohl und die Nichtexistenz aller davon abweichender Interessen.

Mit diesem Konzept geht einher, die Belegschaft eher als einen Störfaktor denn als einen Garanten des Unternehmenserfolgs zu sehen. Das wird nicht nur daran deutlich, dass es die Wunschvorstellung der Personalreferentin Frau Esche ist, dass sich die Beschäftigten

selbst fragen, ob sie sich eigentlich für ihren Arbeitgeber noch lohnen. Vielmehr zeigte sich das auch daran, dass sie das Festhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an überkommenen Privilegien sowie deren Unbeweglichkeit und Widerstreben gegenüber Veränderungen beklagte. Eben diese Klage findet sich auch in einer Passage des Interviews, das ich mit Herrn Jannsen führte, der bereits mehrfach von der Geschäftsführung auf Zeit ins Unternehmen geholt wurde, um Projekte durchzuführen, z.B. die Reorganisation zu begleiten, aber auch ein neues Entgeltsystem zu implementieren. In dem folgenden Ausschnitt äußert sich der Berater über den Zustand, mit dem er sich konfrontiert sah, als er vor einigen Jahren mit den außertariflich Beschäftigten der Laser AG über deren zukünftiges Gehalt verhandelte:

„Wenn Sie sich mal die Verträge ansehen, die da mit den Leuten über die Historie entstanden sind und wie beharrlich sich die Leute wehren gegen jede Veränderung. Das ist unwahrscheinlich, das ist schlimmer als bei Beamten: 'Bloß nichts ändern, ich unterschreibe nichts, mache nichts Neues, ich will nur das Alte und nichts anderes'. Wir möchten schon versuchen, das, was ja überall versucht wird in solchen Zeiten, dass man einmal diese historisch gewachsenen Verträge [...] bereinigt.“ (Interview Herr Jannsen, 1.2.2006, 102)

Nicht nur dieser Akteur betonte, der Großteil der Belegschaft sei nicht dazu in der Lage, sich einer veränderten Marktsituation anzupassen. Dass es die Beschäftigten versäumt hätten, auf den Zug der Zeit aufzuspringen, war eine allgemeine Einschätzung unter den interviewten Führungskräften der Laser AG.

Sehr aussagekräftig ist zudem, dass sowohl der alte als auch der neue Geschäftsführer sowie der eben zitierte Unternehmensberater im Laufe der Interviews ungefragt auf die ungünstige Gestaltung des Kündigungsschutzgesetzes zu sprechen kamen. Alle drei beklagten sich ausführlich über die Nachteile für das Unternehmen, denn aufgrund der Sozialauswahl müssten junge, motivierte, engagierte Beschäftigte, die „Leistungsträger“ eben, das Unternehmen verlassen, während sich die Älteren entspannt zurücklehnen könnten, da sie ja nichts zu befürchten hätten. Dieser gesetzlich garantierte Schutz wirke sich sehr negativ auf die Gesamtleistung des Betriebs aus, so die identische Klage. Herr Bechstein beispielsweise bezeichnete es als „elementaren Wettbewerbsnachteil deutscher Unternehmen, dass man in einem Unternehmen nicht durchgängig Leistungsfähigkeit verlangen kann.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 95) Hinzu kämen noch die immensen Kosten, die mit jedem Sozialplan für das Unternehmen verbunden seien.

In der Logik der Marktrationalität erscheint jedoch nicht nur die Abschaffung des Kündigungsschutzes erstrebenswert, damit das Unternehmen in die Lage versetzt wird, „kontinuierlich anzupassen“ (ebd., 98), sondern auch eine Forcierung der Konkurrenz der Beschäftigten untereinander. Der Geschäftsführer Herr Bechstein brachte das folgendermaßen auf den Punkt:

„Wenn in einem Unternehmen nicht spürbar ist, dass das, was wir jetzt haben, nicht normal ist und jeden Tag so kommt, ob nun Gehalt oder Arbeitsplatz, sondern dass da jeder Einzelne für sich im Wettbewerb steht, dann würde es mehr Dynamik im Unternehmen geben.“ (ebd., 97)

Zu konstatieren ist, dass die Marktrationalität mit dem identisch ist, was in der Literatur als Vermarktlichung bezeichnet wird. Im Kern des Konzepts steht die Idee, das unternehmerische Risiko so weit als möglich an die Beschäftigten weiterzureichen. In den dargestellten Äußerungen brachte sich diese Vorstellung deutlich zum Ausdruck.

Mit Einschränkungen gilt dieses Konzept nicht nur für die Führungskräfte der Laser AG und den arbeitgebernahen Berater, sondern auch für den gewerkschaftsnahen Unternehmensberater Herr Günther. Der sprach sich zwar nicht für die Aufhebung grundlegender Arbeitnehmerrechte wie den Kündigungsschutz aus, aber er richtete seine auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Analyse erarbeiteten Empfehlungen an den Er-

fordernissen des Marktes aus und orientierte sich am Unternehmensnutzen. Das wird in folgendem Zitat deutlich, insbesondere im letzten Satz:

„Der [Bechstein] kapiert nicht die ganzen Detailprobleme, die ihm [Paul⁶³] und die anderen Betriebsratsmitglieder überbringen und er interpretiert das immer als Blockade, wenn die mit Detailproblemen kommen. Und andersrum ist es so, dass die groben Konzepte, die der [Bechstein] auf den Tisch packt, von den Kollegen meist auch nicht mit nachvollzogen werden, weil sie erstens nicht ihren Interessen entsprechen, weil zum Beispiel Arbeitsplätze gefährdet sind. Zweitens wird aber auch die durchaus positive Entwicklungsoption, die darin steckt, auch nicht gesehen. So redet man zum Teil aneinander vorbei und beide haben zwar das gleiche Ziel, also nicht das gleiche Ziel, aber beide haben das Ziel, dass sich der Betrieb weiterentwickelt.“ (Interview Herr Günther, 5.4.2006, 27-28)

An diesem Zitat fällt zum ersten auf, dass die Interessen des Unternehmens identisch mit denen der Belegschaft gedacht werden; was gut für das Unternehmen ist, sei auch gut für die Beschäftigten, so der Grundsatz. Zum zweiten ist festzuhalten, dass darin eine Minimalanforderung zum Ausdruck gebracht wird, dass nämlich die Firma fortbestehen muss, um die Arbeitsplätze zu erhalten. Was hingegen genau unter Unternehmensnutzen zu verstehen ist, was es also konkret bedeutet, „dass sich der Betrieb weiterentwickelt“, das hingegen bleibt (nicht nur) in dieser Redepassage offen.

Optimierungsrationalität

Der eine Teil des Betriebsrats, zu dem neben dem Betriebsratsvorsitzenden Herrn Schenk auch die Angestellten Frau Holler sowie Herr Fischer gehören, versteht sich als Rationalisierungsmotor und will die betrieblichen Abläufe und Strukturen optimieren. Interessenkonflikte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sieht er nicht; was für das Unternehmen gut ist, ist für die Beschäftigten gut, so das Leitmotiv. Das Unternehmenswohl ist somit auch in diesem Rationalitätskonzept einer der zentralen Wertmaßstäbe.

Allerdings gilt das so uneingeschränkt nur mit Blick auf die betriebliche *Krisensituation*⁶⁴, nicht aber für den *Organisationsalltag*. Während der bevorstehenden Entlassungen war beispielsweise für Herrn Schenk der Vorrang des Unternehmenswohls so selbstverständlich, dass das keiner weiteren Begründungen oder Erläuterungen bedurfte. Fraglos war für ihn, dass eine zu hohe Entgeltlinie rückgängig gemacht werden muss, würde sich herausstellen, dass hierin die Ursache der wirtschaftlichen Probleme liegt. In der aktuellen Situation sei das jedoch nicht relevant gewesen; der Betriebsrat habe das selbstverständlich geprüft und für nicht zutreffend befunden.

Zentrales Element dieses Rationalitätskonzepts ist neben dem Unternehmenswohl die Organisationsentwicklung. Nicht die Orientierung nach außen ist das zentrale Merkmal, sondern die Fokussierung auf die inneren Gegebenheiten, die aufgrund der alltäglichen Arbeitserfahrungen sowie der konkreten Anschauung vor Ort als verbesserungsbedürftig angesehen werden. Quasi spiegelbildlich zu den Verweisen auf organisationale Schwachstellen schließt dieses Konzept auch konkrete Veränderungsvorschläge ein.

Der Betriebsratsvorsitzende widmet sich in seiner Problemanalyse schwerpunktmäßig nicht der aus Sicht des Vorstandes notwendigen Marktanpassung, das zeigen die beiden

⁶³ Der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk.

⁶⁴ Dass das Unternehmenswohl eng mit der betrieblichen Krise und nicht mit dem Organisationsalltag verbunden ist, muss deshalb hervorgehoben werden, weil eine Verallgemeinerung der Bindekraft dieser Figur mögliche eigensinnige Handlungen von Beschäftigten unterschlagen würde. Grundsätzlich ist erst einmal davon auszugehen, dass Regelverletzungen an der Werkbank wie im Büro (Warneken 2006, 263 ff.) die disziplinierende Wirkung des Unternehmenswohls ebenso unterlaufen wie „die Indienstnahme von Arbeitsplatz-Ressourcen für persönliche Zwecke“ (Schönberger 2004, 260). Diese Annahme wäre empirisch zu überprüfen.

Interviews, aber auch die Beobachtungsprotokolle. Statt die Gründe der wirtschaftlichen Schwierigkeiten auf den Auftragsrückgang zurückzuführen und damit zu externalisieren, sucht er die Ursachen im Unternehmen selbst. Er benannte eine Reihe interner Faktoren, die die Krise herbeigeführt hätten, so wies er darauf hin, dass es bislang nicht gelungen sei, der Flexibilisierung der Produktion Rechnung zu tragen. Solange in erster Linie Standardwaren hergestellt und zu einem guten Preis verkauft werden konnten, habe es keine Probleme gegeben. Weil die Standardproduktion jedoch immer mehr an Bedeutung verloren habe und stattdessen auf die Kundenwünsche zugeschnittene Lösungen wichtiger geworden seien, hätten entsprechende Maßnahmen der Organisationsentwicklung implementiert werden müssen – eine Anforderung, der das Management bis heute nicht gerecht geworden sei:

„Im Laufe der Zeit sind unsere Standardsachen, die wir massenweise verknopft haben, immer weiter zurückgegangen. Und immer mehr musste das Projektgeschäft den Part des Ertragsbringers übernehmen. Das haben die noch nie zurechtgekriegt. Da haben die auch jetzt immer noch Schwierigkeiten.“ (Interview Herr Schenk, 21.11.2005, 111)

Das größte Problem sei, dass man den Kunden sehr weit entgegenkomme und z.T. noch während der Herstellung der Produkte deren Änderungswünsche berücksichtige, diese Zusatzleistungen jedoch nicht angemessen in Rechnung stelle. Aus diesem Grund würden viele Erzeugnisse, die den Betrieb verlassen, von der Laser AG subventioniert, ein Gebaren, dass sich die Firma nicht leisten könne, so Herr Schenk.

Besonders ausführlich befasste er sich nicht nur im Interview, sondern auch in seinen betriebsöffentlichen Auftritten während der Krise mit den Schritten, die zu unternehmen seien, um den Betrieb von seinen „Altlasten“ zu befreien: Die Führungskräfte unterhalb der Leitungsebene müssten endlich in die Pflicht genommen und dazu angehalten werden, eigenständige Entscheidungen zu treffen, der Vorstand müsste die Handlungskompetenzen klar regeln, ein kooperativer statt autoritärer Führungsstil müsste praktiziert werden, die Umsetzung von Vereinbarungen müsste konsequent kontrolliert und eingefordert werden, eine permanente „Fehlerquellenstudie“ (ebd., 66) müsste betrieben werden. Der Großteil der Wortmeldungen der Beschäftigten bei IGM-Mitgliederversammlung und Betriebsversammlungen zeigt, dass sich auch viele Beschäftigte im Sinne der Optimierungsrationalität äußerten (vgl. Kapitel III.3.1).

Während der Betriebsratsvorsitzende hinsichtlich der Organisationsentwicklung stets eine eindeutige Position vertrat, verhielt er sich gegenüber der Marktrationalität indifferent. Gelegentlich teilte er die Argumentation des Vorstandes, der stets den Markt für die Maßnahmen verantwortlich machte, indem er davon sprach, dass das Unternehmen mit Problemen konfrontiert sei, die der Markt an dieses herantrage. Er meinte zudem, die Auftragsflaute solle dazu genutzt werden, Tätigkeiten, die während des Tagesgeschäfts wegen der hohen Arbeitsdichte stets vernachlässigt werden müssten, endlich zu erledigen, z.B. die Ablage zu machen oder Daten in die EDV einzupflegen. Indiz für diese Deutung ist darüber hinaus, dass er mit dem Vorstand über die Anwendung des flexiblen Arbeitszeitmodells sowie Kurzarbeit verhandeln wollte.

In anderen Äußerungen hingegen erkannte er den Auftragsrückgang bzw. das Auslastungsproblem gar nicht als Fakt an. So führte er aus, dass die Zahlen, die das Controlling über die Auslastung erhebe, ein verfälschtes Bild der Organisationswirklichkeit vermitteln: Viele Arbeitsschritte, z.B. das Bereitstellen von Gütern für Lieferanten und die „verlängerten Werkbänke“⁶⁵, die notwendigen Nacharbeiten, der interne Warentransport, wür-

⁶⁵ Mit „verlängerten Werkbänken“ sind die Behindertenwerkstätten gemeint, an die die Herstellung einzelner Komponenten delegiert wird.

den nicht offiziell erfasst, obwohl auch sie – und nicht nur die eigentliche Produktion – viel Zeit in Anspruch nähmen. Außerdem gebe es bereits Hinweise auf eine Entspannung bzw. auf positive Veränderungen:

„Aber was die Auslastung betrifft, da wissen wir, dass das [die Flaute] mittlerweile schon nicht mehr so zutrifft. Es gehen schon wieder Aufträge an die verlängerten Werkbänke, die wir ohne Probleme hier machen könnten, wenn die entsprechende Entscheidung gefallen wäre.“ (ebd., 126)

Dieses unverbundene Nebeneinander der dargestellten zwei Positionen verdeutlicht, dass der Betriebsratsvorsitzende gegenüber der Marktrationalität keinen einheitlichen Standpunkt vertrat, sondern mal bekräftigte er die Argumente des Vorstandes, an anderer Stelle widersprach er ihnen. Weil er sich nicht ausdrücklich von der Marktrationalität abgrenzte, trug er dieses Konzept zwar indirekt mit, aber er teilte es nicht, sondern setzte ihm stattdessen mit der Optimierungsrationalität ein eigenes entgegen.

Das dritte zentrale Element der Optimierungsrationalität ist neben dem Unternehmenswohl und der Fokussierung auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung ein Parteilichkeitstabu⁶⁶. Um diese These zu belegen, soll wiederum ein Ausschnitt aus dem Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden interpretiert werden. Hier sprach er über die Zukunft des Unternehmens:

„Meine private Einschätzung – nicht des Betriebsrats – ist, dass die Produktion hier maximal bis Ende nächsten Jahres [2007] sein wird, dann ist die weg. Warum bis nächstes Jahr? Unser Interessenausgleich endet im Sommer nächstes Jahr. Wenn sie vorher die Produktion schließen würden, dann müssten sie es zu den im Interessenausgleich vereinbarten Bedingungen machen. Das können sie aus finanziellen Gründen nicht. Deshalb wird man das Ende des Interessenausgleichs abwarten, eine Schamfrist einhalten und dann Ende des Jahres feststellen, dass man die Produktion hier nicht kostendeckend betreiben kann. Und damit hat es sich erledigt. Es ist auch wirklich eine kaufmännische Geschichte. [...] Es ist ein reines Rechenbeispiel. [...] Aber wie gesagt, das ist meine private Meinung, das hat nichts mit dem Betriebsrat zu tun.“ (Interview Herr Schenk, 27.2.2006, 103-114)

Der Betriebsratsvorsitzende kam hier zu dem Schluss, dass die Stilllegung der Produktion in A-Stadt wirtschaftlich gesehen sinnvoll und angemessen ist. Er reduzierte das Ganze auf eine „wirklich kaufmännische Geschichte, ein Rechenbeispiel“. Zugleich gab er zu verstehen, dass er das Verhalten des Managements als strategisch und längerfristig planend interpretiert, indem er sagte: „und dann wird man Ende des Jahres feststellen“. Das Handeln der Geschäftsführung als eben nicht den objektiv gegebenen Umständen angemessen darzustellen, sondern als strategisch und interessengeleitet, scheint jedoch nur dann möglich zu sein, wenn diese Position zugleich als private gekennzeichnet wird. Denn Herr Schenk betonte gleich zweimal, dass es sich dabei um seine private Meinung handele. Auf meine Nachfrage, warum er zwischen seiner Meinung und der des Betriebsrats trenne, antwortete er:

„Weil ich Wert darauf lege zu betonen, dass das meine Meinung ist und nichts, was mit dem Gremium abgesprochen ist. Ich weiß, dass der eine oder andere im Betriebsrat das so sieht und auch viele aus der Belegschaft. Aber es ist nichts, was als offizielle Meinung des Betriebsrats nach außen gehen kann, weil es nicht abgesprochen ist.“ (ebd., 119)

Auf einer individuellen Ebene waren nicht nur er, sondern auch viele andere, so Herr Schenk, zu der Einschätzung gelangt, dass der eigene Arbeitsplatz ebenso wie der der Kolleginnen und Kollegen demnächst gefährdet sein wird. Als Mitbestimmungsgremium hingegen positionierte sich der Betriebsrat nie gegenüber der für ihn und die Belegschaft relevanten Frage, welche Zukunft das Management für den Unternehmensstandort vor-

⁶⁶ Ich folge mit diesem Begriff nicht der in der Ethnologie geltenden Charakterisierung von Tabus als magisch, religiös und übernatürlich, sondern im Sinne von als „unantastbar“ geltenden Verboten oder Unschicklichkeiten“ (Helmerts 1993b, 158).

sieht und zog nicht betriebsöffentlich in Zweifel, dass dessen Verlautbarungen mit der tatsächlichen Realisierung übereinstimmen.

Parteiliche Rationalität

Innerhalb des Mitbestimmungsgremiums galt das Primat des Unternehmensnutzens nicht so selbstverständlich und fraglos wie auf der Ebene der offiziellen Verlautbarungen. Mit Herrn Deniz, einem der Betriebsräte und Produktionsmitarbeiter, der, wie andere Betriebsratsmitglieder auch, von der offiziellen Linie abweichende Einschätzungen vertrat, führte ich zwei Interviews, auf die ich mich im Folgenden beziehe, um das Konzept der parteilichen Rationalität zu verdeutlichen.

Für Herrn Deniz existierten die Mitarbeiterinteressen so selbstverständlich wie für andere in der Firma das Unternehmenswohl und diese Interessen unterschied er mit großer Selbstverständlichkeit von denen des Unternehmens:

„Der Betriebsrat ist von den Kollegen gewählt, die Geschäftsführung braucht keinen Betriebsrat.“ (Interview Herr Deniz, 10.12.2005, 90)

Daraus, dass die Interessen von Unternehmen und Belegschaft nicht deckungsgleich seien, folgte für ihn, dass der Betriebsrat im Sinne der Beschäftigten für deren Belange einzustehen, im Konfliktfall auch zu „kämpfen“ habe. Von der Notwendigkeit zu kämpfen sprach er mehrmals; am häufigsten im Zusammenhang mit dem Agieren des Betriebsrats bei den Verhandlungen zum Personalabbau, z.B.: „Der Betriebsrat kämpft von Herzen“ (ebd., 108). Aber auch an seine Zeit als Betriebsratsvorsitzender erinnerte er sich als einen fortdauernden Kampf: „Ich habe durchgekämpft, durchgekämpft.“ (ebd., 169) Hervorzuheben ist, dass er die Einsatz- und Konfliktbereitschaft des Betriebsrats mit Emotionalität und Pathos verknüpft, denn der Betriebsrat solle „von Herzen“ kämpfen und sein „Herzblut“ (ebd., 147) für die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hingeben.

In einer Situation wie der aktuellen, in der Beschäftigte nicht deshalb entlassen würden, weil die Firma kein Geld mehr habe, sondern „das Ziel ist, Minipreise zu machen“ (ebd., 106), sei es legitim, sich mit aller Kraft gegen die Pläne des Vorstandes zu stemmen. An anderer Stelle findet sich mit dem Verweis auf Managementfehler ein weiteres Argument:

„Wenn man mal durchgeht, warum nun wieder Personen entlassen werden sollen – Schuld daran sind ja nicht die Personen, sondern wie SIE das Geld in eine falsche Richtung gebracht haben und eine falsche Führung.“ (ebd., 94)

Auffällig ist an diesem Zitat, dass er unter „Personen“ seine Kolleginnen und Kollegen fasst, die haben Namen und Gesicht. „Sie“ hingegen sind die verantwortlichen Führungskräfte, gesichtslos und anonymisiert wie eine feindliche Macht. Die Distanz zwischen beiden Seiten scheint unüberbrückbar.

Für Herrn Deniz ist eine „korrekte Lösung“ (ebd., 99) eine, bei der zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen vermittelt und ein Kompromiss erzielt wird. Eine solche Lösung wird aus seiner Sicht weniger durch betriebswirtschaftliche Rationalität und Abstraktion, als vielmehr durch gewerkschaftlich orientierte Politik und Konkretion herbeigeführt – ein gänzlich anderer Vorgang, als er ihn in der betrieblichen Realität beobachtet. Und auch für die Zukunft erwartet er keine Realisierung dieser Vorstellung, im Gegenteil. Er äußerte die Befürchtung, dass der Betriebsrat einen völligen Bedeutungsverlust erleidet:

„Die Arbeit des Konzernbetriebsrats kann ich mir nach der [BR-]Wahl [in 2006] nicht vorstellen, das bleibt nicht saubere Betriebsratsstätigkeit. Der wird nur noch symbolisch sein, richtige Wirkung bleibt nicht mehr drin.“ (ebd., 152)

Diese Einschätzung begründete er mit zwei Argumenten: Erstens meinte er, in Zukunft werde es keine „richtige Produktion“ (ebd., 152) am Standort mehr geben. Hier wird deutlich, dass er als Akteure der betrieblichen Auseinandersetzungen nicht Angestellte, sondern Arbeiter sieht. Werde die Produktion eingeschränkt oder eingestellt, gebe es auch keinen Widerstand mehr gegen das Management, so seine Annahme. Das verstärkt den Eindruck, dass er die betriebliche Realität als klassenbewusster Arbeiter betrachtet und interpretiert; der Widerspruch von Kapital und Arbeit liegt seinem Selbstverständnis als Betriebsrat und Mitarbeiter zugrunde. Als zweiten Grund nannte er, dass zukünftig die Niederlassung unter der Führung der Tochterfirma stehen wird. Der dortige, erst zu wählende Betriebsrat werde sich wegen der räumlichen Entfernung nicht für die Belange der hiesigen Belegschaft einsetzen, so seine Prognose.

Herr Deniz hält ein Rationalitätskonzept, das von Kampfeswillen und Mitgefühl für die Beschäftigten absieht, wegen der Schwächung von Betriebsrat und Belegschaft für unangemessen. Denn über viel mehr als das verfügen sie, das wird in den Interviews deutlich, aus seiner Sicht nicht. Ihnen bleiben moralische Appelle an das Gewissen der Geschäftsführung in der Art: „Was ist mit der schwangeren Kollegin, die ihre Miete morgen nicht mehr bezahlen kann [, wenn sie entlassen wird]?“ (ebd., 108) Diese Aussage stammt aus einer Passage, in der Herr Deniz den Verlauf der Verhandlungen über den Personalabbau in 2001 schilderte. Damals war er eines der Mitglieder der Verhandlungskommission gewesen. Besonders eine der Sitzungen empört ihn trotz des zeitlichen Abstands immer noch und zwar deshalb, weil der Berater der Geschäftsführung völlig unbeteiligt und emotionslos die Schließung der Lackieranlage als betriebliche Notwendigkeit dargestellt habe. Er selbst habe ihn dafür angegriffen und ihm die oben zitierte Frage gestellt.

Indem Herr Deniz das Beispiel einer schwangeren Beschäftigten wählt, beschreitet er den Weg der Dramatisierung, er betont Schwäche und Abhängigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Damit transportiert er die Botschaft an das Management, Verantwortung für diese übernehmen zu müssen. Während er an allen anderen Stellen das Geschlecht der Beschäftigten nicht ausdrücklich bezeichnete, sondern von ihnen in der weit verbreiteten, generalisierenden maskulinen Form sprach, erfüllt die Feminisierung der Belegschaft hier offenbar eine strategische Funktion, die der Skandalisierung nämlich. Der Skandal besteht, so meine Interpretation, für Herrn Deniz darin, dass sich die Geschäftsführung als der starke, männlich konnotierte Part nicht für die Belange der Belegschaft als der schwächere, weiblich konnotierte Part einsetzt.

Zusätzlich zu diesen moralischen Appellen an das soziale Gewissen der Geschäftsführung kann die Belegschaft laut Herrn Deniz einfordern, dass ihre Leistungen – dem Unternehmen das eigene Wissen und Können zur Verfügung zu stellen, Überstunden zu leisten und am Wochenende zu arbeiten – sowie die langjährige Betriebszugehörigkeit in angemessener Art und Weise anerkannt und gewürdigt werden. Zudem könne sie darauf verweisen, dass ein Personalabbau das Gegenteil davon ist:

„Wenn es der Firma nicht mehr gut geht, sehen sie dich als kleiner Dreck, der weggewischt werden muss“ (ebd., 103).

Unternehmensberater zu engagieren, lehnt Herr Deniz grundsätzlich ab, unabhängig davon, ob die Externen für die Geschäftsleitung oder für den Betriebsrat arbeiten. In seinem Sinne wäre es gewesen, die Verhandlungen über einen Stellenabbau ausschließlich zwischen den betrieblichen Akteuren zu führen. Er empörte sich darüber, dass der Vorstand einen externen Berater engagierte:

„Wenn ein Unternehmer eine Abteilung weghaben will, dann kann das einfach so gelöst werden. Warum lässt er solche Leute darüber verhandeln? Die schließen ab und damit ist die Sache erledigt.“ (ebd., 108)

In dieser Passage greift er das Management nicht dafür an, dass es eine Abteilung – in diesem Fall die Lackiererei – abschaffen wollte. Vielmehr äußert er sein Unverständnis dafür, dass keine interne Lösung gesucht wurde – die er für einfach herbeizuführen hält –, sondern dass ein externer Berater hinzugezogen wurde, der unbeteiligt und emotionslos die Schritte, die zu gehen sind, vollziehe. Indirekt vermittelt er damit zugleich, die Geschäftsführung selbst würde nicht so distanziert und nüchtern an die Angelegenheit herangehen (können).

Darüber hinaus findet er es aber auch unmoralisch, dass Außenstehende von Maßnahmen, die sich zum Nachteil der Belegschaft auswirkten, finanziell profitierten. Das wird in seiner Schilderung über eine Situation in einer Verhandlung über den Stellenabbau im Jahre 2001 deutlich, an der der gleiche Berater beteiligt war wie in 2005. Zwar halte ich den letzten Satz für ausschlaggebend, aber ich zitiere Herrn Deniz' Aussage wegen des Kontextes ausführlich:

„Bei der ersten Verhandlung, da wollte er [der Berater] die Lackiererei weghaben – 'das ist eine Dreckschleuder' – und wollte alles rausschmeißen. Wie kann er so reden, das sind doch alles Leute da drin! Wie kann er das so aussprechen, wenn er uns als Dreck sieht. [...] Es ist seine Taktik gewesen, natürlich bin ich reingefallen und habe ein paar ordinäre Worte zu ihm gesagt: 'Ich möchte nicht wissen, was Sie hier verdienen. Aber Sie sind auch Dreck. Aber Sie kommen hier her und bringen Ihre Brötchen hier raus.'“ (ebd., 108)

Aber nicht nur den Berater des Vorstands, sondern auch den vom Betriebsrat engagierten Berater kritisierte er heftig. Dass für ihn in betrieblichen Auseinandersetzungen nicht ausschließlich Daten und Fakten zählen, sondern Hingabe und Leidenschaft von strategischer Bedeutung sind, wird auch in folgender Aussage über Herrn Günther deutlich:

„Er ist zwar Gewerkschafter, aber er kämpft für SEINE Seite. Das Ergebnis ist ihm egal, ob wir verlieren oder nicht oder ob wir einen besseren Zustand bekommen. Er redet mit uns, aber hinterher macht er sein Schema und wir haben keine bessere Möglichkeit, dass wir uns so einigen können.“ (ebd., 113)

Indem er auf das vom Berater erarbeitete „Schema“ verweist, kritisiert er dessen Rationalitätskonzept und macht es für die Schwächung des Betriebsrats verantwortlich. Seine Kritik an dem Berater brachte er mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Er bindet unsere Hände. Mein Gefühl ist: Er ist schwach.“ (ebd., 117)

Das Zitat ergänzend, lässt sich in Herrn Deniz' Sinne hinzufügen: Geschwächt ist der Berater, weil er sich auf ein betriebswirtschaftlich fundiertes Rationalitätskonzept bezieht, das sich mit dem des Vorstandes deckt. Er warf also dem Berater nicht nur unpolitisches Handeln vor und sah keinen Unterschied zu Beratern mit nicht-gewerkschaftlichem Hintergrund, sondern er meinte auch, Herr Günther habe eine Einigung, die mehr im Sinne der Beschäftigten gewesen wäre, verhindert. Mehr noch: Er klagte Herrn Günther sogar an, ein Komplott mit dem Vorstand eingegangen zu sein. Indem er nämlich nicht alle Informationen über die Verhandlungen mit der Geschäftsführung an alle Betriebsratsmitglieder weitergegeben habe, habe er daran mitgewirkt, „die Unruhe zu beseitigen“ (ebd., 117).

Zu beschwichtigen und zu harmonisieren kann aus seiner Sicht jedoch nur im Interesse des Managements, nicht aber der Belegschaft sein. Im Gegenteil hätten Betriebsrat und Berater auf Konfrontationskurs gehen und „Mut zeigen“ (ebd., 117) sollen. Statt sich auf den Standpunkt zurückzuziehen, keine Alternativen zu haben, hätte man den Plänen des Vorstandes die Stirn bieten sollen. Wenn diese Konfrontation zum Abbruch der Verhandlungen und zur Konstituierung der Einigungsstelle geführt hätte, wäre das aus Herrn Deniz' Sicht ein besserer Weg als der beschrittene gewesen, denn: „Vor der Einigungsstelle hätten wir bessere Kompromisse bekommen, mit Hilfe der Gewerkschaft.“ (ebd., 123).

Vergleich

Werden die beiden innerhalb des Betriebsrats vertretenen Konzepte miteinander verglichen, dann zeigt sich deren Gegensätzlichkeit und Unvereinbarkeit. Während die eine Seite für eine emotionslose, rationale, alle Belange umfassend berücksichtigende Herangehensweise steht und damit für eine Versachlichung eintritt, betrachtet die andere Seite die Betriebswirklichkeit unter dem moralischen Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers, verhält sich parteilich und skandalisiert das Gebaren der Geschäftsführung. Die zentralen Elemente des einen Rationalitätskonzepts sind die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung und die Orientierung am Unternehmensnutzen, die des anderen die marxistische Prämisse vom Antagonismus von Kapital und Arbeit sowie die daraus resultierende Orientierung an den Beschäftigteninteressen.

Das der Optimierungsrationalität eingeschriebene Parteilichkeits*tabu* steht im Widerspruch zu dem Parteilichkeits*gebot*, das die Grundlage der parteilichen Rationalität ist. Während sich die Markt- und die Optimierungsrationalität darin gleichen, sich explizit sachlich und objektiv zu geben, beruft sich die parteiliche Rationalität ausdrücklich auf eine politische Position.

Der Unternehmensnutzen gilt selbstverständlich und fraglos für einen großen Teil der Organisationsangehörigen. Eine Präzisierung von Unternehmenswohl fand im Laufe der Auseinandersetzungen nicht statt, wohl aber konnte ich einige Situationen beobachten, in denen von Arbeitnehmerseite das Ansinnen verschiedener Beschäftigter, nicht ausschließlich an die Interessen des Betriebes, sondern auch an die der Belegschaft zu denken (Kapitel III.3.1), zurückgewiesen bzw. ignoriert wurde. Das kann als eine indirekte und negativ gewendete Definition aufgefasst werden – definiert wird dadurch, was das Unternehmenswohl *nicht* ist; es sind immer dann nicht die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wenn sie mit dem Wohl des Unternehmens in Konflikt geraten. Diesen wenigen Situationen stehen viele andere Äußerungen von Beschäftigten bei den Betriebsversammlungen gegenüber, die unterstreichen, dass auch für sie das Wohl des Unternehmens an erster Stelle steht (vgl. Kapitel III.3.1). Dieser Befund steht den oben wiedergegebenen Einschätzungen des Geschäftsführers Herr Bechstein und der Personalreferentin Frau Esche entgegen.

Die Markt- und die Optimierungsrationalität haben eine geteilte Anhängerschaft. Hier konkurrieren zwei Konzepte, die beide für sich selbst in Anspruch nehmen, den richtigen Weg zur Realisierung des Unternehmenswohls zu weisen und der Gegenseite eben das abzusprechen. Gemeinsam ist beiden eine zirkuläre und selbstreferentielle Argumentation, denn behauptet wird, das Ziel sei nur dann zu erreichen, wenn der richtige Weg beschritten werde. Zugleich wird vermittelt, dass mit der Wahl des richtigen Weges das Ziel verwirklicht werden kann.

In der folgenden Übersicht werden die zentralen Aspekte der drei beschriebenen Konzepte zusammenfassend dargestellt:

	Marktrationalität	Optimierungsrationalität	parteiliche Rationalität
ProtagonistInnen	Führungskräfte, Unternehmensberater	Beschäftigte, BR-Vorsitzender, BR-Mitglieder	Beschäftigte, BR-Mitglieder
zentrale Inhalte	Fokussierung auf Markt	Fokussierung auf organisationale Abläufe und Strukturen	Fokussierung auf Interessen der Belegschaft
	Maßstab allen betrieblichen Handelns: Unternehmenswohl	Maßstab allen betrieblichen Handelns: Unternehmenswohl (in Krisensituationen)	Maßstab allen Handelns: Antagonismus von Kapital und Arbeit
	homogene Interessen	homogene Interessen	differente Interessen
	Controlling: Primat der wirtschaftlichen Kenngrößen	Organisationsentwicklung: Verweise auf Schwachstellen in Strukturen und Prozessen sowie darauf orientierte Verbesserungsvorschläge	Strategien: Konfrontation, Kompromiss-Suche, moralische Appelle an Geschäftsführung

4.2.2 Konkurrenz um den gesunden Menschenverstand

Nachdem die *Inhalte* der während der betrieblichen Krise vertretenen Rationalitätskonzepte erläutert wurden, geht es im Folgenden darum, die *Interaktionen* zu charakterisieren. Deutlich wurde bereits, dass die Protagonistinnen Protagonisten die jeweiligen Rationalitätskonzepte als objektiv gegebene Tatsachen behandelten. Sie legitimierten ihre Positionen, indem sie den Alleingültigkeitsanspruch ihres Konzepts reklamierten. Diese Faktizität steht nun aber im Widerspruch zum offiziellen Duktus, dass zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung über eine Betriebsvereinbarung *verhandelt* wurde, denn: Fakten und Tatsachen sind nicht verhandelbar, sonst wären sie keine Fakten und Tatsachen, sondern Sichtweisen und Einschätzungen. Es konnte folglich, dem offiziellen Sprachgebrauch entgegen, gar kein Verhandlungssetting vorhanden sein.

Unter dieser Prämisse ist zu fragen, wie die Interaktionen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu charakterisieren sind, wenn nicht, dem offiziellen Sprachgebrauch folgend, als Verhandlung? Die Interaktionen waren Machtkämpfe, bei denen es um das Verteidigen absoluter Größen ging. Es wurde zwischen richtig/falsch und damit auch zwischen gewinnen/verlieren bzw. dominieren/dominiert polarisiert. Im Kern ging es um eine Auseinandersetzung darüber, wer von den Konkurrenten den gesunden Menschenverstand für sich in Anspruch nehmen darf. Allgemeine Beobachtungen zu Konkurrenz und Einzelkämpfertum in der Laser AG bekräftigen die These von der Polarisierung.

Bereits in den ersten Tagen meines Feldaufenthalts wurde ich auf eine spezifische Ausprägung von Konkurrenz in der Laser AG aufmerksam, nämlich auf das Einzelkämpfertum. Verschiedene Organisationsangehörige stellten sich mir gegenüber als diejenigen dar, die stets Recht hätten und die Einzigen seien, die um den Weg wüssten, den das Unternehmen einschlagen müsse. Aber auch die Heldenerzählungen, die mir in verschiedenen Interviews präsentiert wurden, verweisen auf diese Konkurrenzverhältnisse. So präsentierte sich der ehemalige Firmenchef Franz Krüger als derjenige, der in seiner aktiven Zeit alle für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen im Alleingang getroffen habe. Es sei seine Weltoffenheit gewesen, von der das Unternehmen profitiert habe, seine Ideen, die die Firma vorangebracht hätten. Und es sei sein Geld, das dem Unternehmen weiterhin das Fortbestehen sichere. Er stellte sich nicht als Teil eines Ganzen dar, in dem auch andere wichtige Funktionen übernahmen und relevante Beiträge leisteten, sondern er rechnete

sich allein den Unternehmenserfolg zu. Während er um den richtigen Weg weiß, den das Unternehmen einzuschlagen hat, können andere die Richtigkeit seiner Entscheidungen erst im Rückblick erkennen, so der Tenor seiner Aussagen (vgl. Kap. III.1.2).

Das Muster, sich selbst als den Einzigen darzustellen, der weiß, was falsch läuft und wie es anders zu machen wäre, die eigenen Leistungen herauszustellen und die eigene Autonomie zu betonen, findet sich auch bei Beschäftigten, z.B. einem langjährigen Mitarbeiter der Designabteilung, Herrn Clausner. Der betonte im Interview⁶⁷, die Firma lebe von Produkten, die z.T. er „mitgeschaffen“ habe, allerdings, so beanstandete er, verdiene er nichts daran, denn die Lizenzen liefen auf andere Personen, die sich obendrein seiner Leistungen rühmten. Auch von seinen guten Kontakten zu Architekten, darunter sogar welche internationalen Rufs, profitiere das Unternehmen, denn sie verschafften der Laser AG gute Aufträge.

Ein weiterer empirischer Beleg für das Einzelkämpfertum ist ein Vergleich der Versionen, die mir der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk und der Betriebsrat Herr Deniz davon erzählten, wie Herr Schenk in sein Amt gekommen sei. Zwischen beiden Erzählungen bestehen inhaltliche Differenzen.

Herr Deniz war in den 1980er Jahren selbst einmal Betriebsratsvorsitzender gewesen und blieb danach als Mitglied im Betriebsrat. Unzufrieden mit dem damaligen Betriebsratsvorsitzenden, habe er sich auf die Suche nach einem Kollegen gemacht, der diesem Amt gerecht werde:

„Ich wollte jemanden haben, der den Betriebsrat ernsthaft als Vorsitzender führen kann“ (Interview Herr Deniz, 10.12.2005, 56).

Herr Schenk, auf den seine Wahl gefallen war, habe sich zunächst gegen diesen Vorschlag „gesträubt“ (ebd., 54), weil er damals einen Aufstieg innerhalb der Firmenhierarchie beabsichtigt und die Leitung der Montage habe übernehmen wollen. Mit den Argumenten, sich nicht sicher sein zu können, die angestrebte Führungsaufgabe tatsächlich übertragen zu bekommen und sich im Betriebsrat „besser einbringen“ (ebd., 57) zu können, habe er ihn schließlich aber doch überzeugen können zu kandidieren.

Herr Schenk selbst hingegen teilte zwar offenbar die Unzufriedenheit mit dem damaligen Betriebsratsvorsitzenden, was er zum Ausdruck bringt, indem er den ersten Teil des Wortes '*Betriebsrat*' betont und damit zu verstehen gibt, dass dieses Gremium nicht die Interessen der Belegschaft, sondern der Firma vertrat. Jedoch erwähnte er Herrn Deniz' Anwerbeaktion nicht. Stattdessen stellte er seine Entscheidung, in den Betriebsrat zu gehen, als konsequente Fortsetzung seiner Berufsbiografie dar:

„Ich kenne es aus der Zeit, als ich hier anfang, als der Betriebsrat ein BETRIEBSrat war, das hat mir überhaupt nicht gefallen. Das war ja auch einer der Gründe, warum ich mich habe aufstellen lassen. Bevor ich hier angefangen habe, war ich bei der Marine und da war ich auch schon Sprecher der Unteroffiziere gewesen.“ (Interview Herr Schenk, 27.2.2006, 140)

Herr Deniz beklagte sich im Interview darüber, dass Herr Schenk inzwischen nichts mehr davon wissen wolle, von ihm selbst protegiert und unterstützt worden zu sein – eine Einschätzung, welche die zitierte Passage zu bestätigen scheint.

Aber nicht nur Männer präsentierten mir Heldenerzählungen, sondern auch ganze Auszüge des Interviews, das ich mit der Personalreferentin Frau Esche führte, lesen sich als verbale Selbstaufwertung. Frau Esche zweifelt nicht daran, dass ihre Sichtweise die einzig gültige und richtige ist. Davon abweichende Wege des Denkens, Entscheidens und

⁶⁷ Da Herr Clausner eine Tonaufnahme des Interviews ablehnte, beruhen diese Ausführungen auf dem handschriftlich erstellten Protokoll des Interviews (16.11.2005).

Handelns hält sie für illegitim. Symbolisch dafür steht ihre Eigenart, den anderen Aussagen vorzuformulieren, die sie gern hören würde, wie z.B. in der folgenden Passage:

„Dass mal irgendjemand kommen würde und mal fragt: 'Sagen Sie mal, Sie haben das jetzt so und so geschildert, das würde doch bedeuten, wenn alles so bleibt, dass wir im nächsten Jahr keine Arbeit mehr haben'.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 121).

Die dargestellten Verhaltensweisen, in denen sich ein Konkurrenzverhältnis zum Ausdruck bringt, sollen hier nicht individualisiert oder gewertet, sondern als Merkmal der untersuchten Organisation gekennzeichnet werden. Um das zu unterstreichen, ist im Folgenden zu zeigen, dass das Konstrukt der Betriebsfamilie, das in vielen anderen Firmen als Bestandteil der Unternehmenskultur systematisch aufgebaut und gepflegt wird, in der Laser AG keine Relevanz hat.

Eine Betriebsfamilie hätte z.B. konstituiert werden können, indem der Geschäftsführer mit pathetischen und emotionalisierenden Worten Management und Belegschaft auf eine Schicksalsgemeinschaft einchwört, die sich gegen den feindlichen Markt behaupten muss. Er hätte an die Beschäftigten appellieren können, in schwierigen Zeiten zusammenzustehen. Nichts davon unternahm er jedoch im Verlauf der betrieblichen Krise, dabei hätten die Betriebsversammlungen (vgl. Kap. III.3.1), aber auch die Jubilärfeyer (vgl. Kapitel III.1.1) ein geeignetes Forum geboten. Die mit dem Geschäftsführer Herrn Bechstein und der Personalreferentin Frau Esche geführten Interviews erlauben eine Deutung, warum dieses Einschwören auf die Betriebsfamilie nicht erfolgt und warum der Gemeinsinn nicht gepflegt wird.

Das Interview mit dem Geschäftsführer liest sich als Bericht über den Ernüchterungsprozess eines Managers, der mit bestimmten Erwartungen sein Amt antrat und mit der Zeit feststellen musste, dass sämtliche Vorstellungen enttäuscht werden. Es ist die Geschichte der Ankunft im Alltag eines Unternehmens, das er aus der Distanz als Mitglied des Aufsichtsrats kennengelernt hatte:

„Es ist ein himmelweiter Unterschied zwischen Aufsichtsrat und Vorstand (lacht), als Aufsichtsrat weiß man nicht so viel über das Unternehmen.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 19)

Aufgrund seiner negativen Bilanz scheint er mittlerweile ein Geschäftsführer wider Willen zu sein. Diese Distanzierung von seinem Betätigungsfeld findet sich häufig im Interview. So maß er die Laser AG an allgemeinen Vorstellungen davon, wie ein Unternehmen zu funktionieren hat:

„Es gibt verschiedene betriebliche Prozesse, die nach wie vor nicht so ablaufen, wie man sich das üblicherweise so vorstellt.“ (ebd., 113)

Und ein zweites Beispiel:

„Das Controlling ist in jedem anderen normalen Unternehmen eine feste Größe und alle Mitarbeiter richten sich danach, weil nur dann ein klarer Überblick gewährleistet ist. Hier müssen die vom Controlling sich alles erkämpfen, die suchen immer wie die Detektive, wo der Fehler liegt, wenn eine gemeldete Zahl nicht stimmen kann.“ (ebd., 54-55)

Hier äußert er eine Normalitätsvorstellung, nach der er dann die Organisationswirklichkeit der Laser AG beurteilt. Diese Realität weicht offenbar grundsätzlich von dem ab, was er für normal hält – eine Feststellung, die auch für die Äußerungen der Personalreferentin Frau Esche gilt, auch sie beschreibt das Unternehmen als Abweichung von der Norm. Allerdings kommt bei ihr noch ein Aspekt hinzu, der die Distanzierung verstärkt: die Abwertung anderer Organisationsangehöriger und die Zuschreibung von Defiziten, von der Herr Bechstein als Einziger ausgenommen ist.

Den Beschäftigten warf sie fehlendes Vertrauen in die Unternehmensleitung und mangelhafte Identifikation mit der Firma vor. Sie monierte deren Ignoranz für die Belange des Unternehmens sowie eigennütziges Denken und Handeln. Auch Passivität bzw. fehlende Eigeninitiative kreidete sie ihnen an. Das zeigt z.B. folgende Äußerung, die sie machte, nachdem sie zu verstehen gegeben hatte, dass sie die Beschäftigten dann für einsatzbereit und engagiert halten würde, wenn diese *außerhalb* der Arbeitszeit lernten:

„Sich weiterzubilden gehört heute dazu, man muss sehen, dass man seine Arbeitsmarktchancen erhöht und damit ist das auch ein Eigeninteresse. Das ist nicht nur ein betriebliches Interesse.“ (Interview Frau Esche, 2.11.2005, 36)

Aber sie kritisierte nicht nur die Beschäftigten, sondern auch den ehemaligen Geschäftsführer sowie die Führungskräfte, auch dazu ein Zitat:

„Die Führungskräfte sind vielfach nicht in der Lage, die Leute zu begeistern, zum Beispiel mit Vorbildwirkung. Die hängen nämlich auch [wie die Beschäftigten] den alten Zeiten nach.“ (ebd., 115)

Festzuhalten ist: Aus Sicht dieser beiden Führungskräfte gibt es kein umfassendes Wir bei der Laser AG. Das Wir ist vielmehr stets partikular, denn es tritt gleichzeitig mit dem abgrenzenden Die auf. Der folgenden Formulierung, die standardmäßig in Stellenanzeigen verwendet wird, ist diese Trennung eingeschrieben:

„Innovative Produkte und kreatives Arbeitsumfeld sind ohne motivierte und qualifizierte Kolleginnen und Kollegen undenkbar. Unseren Erfolg verdanken wir den Menschen, die für uns arbeiten.“ (Stellenanzeige, 14.9.2005)

Statt also den sozialen Zusammenhalt zu fördern, wird die Distanz zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung betont. Wie stellt sich das aus der Sicht der Belegschaft dar? In der Beschreibung der Dynamik der Ereignisse (vgl. Kapitel III.3.1) hatte ich auf die moralischen Appelle hingewiesen, die an die Adresse der Geschäftsführung gerichtet wurden. Allerdings wird damit nicht die Metapher der Betriebsfamilie aufgerufen, sondern die Beschäftigten drücken aus, dass sie das Management in der Bringschuld sehen und ihren Anteil wegen der flexibel gestalteten Arbeitszeit als erfüllt betrachten. Das steht eher für ein rationales Tauschgeschäft als für einen sozialen Zusammenhalt.

Im Übrigen gilt auch hier die Rede von Wir und Die. So wurde mir erzählt, nur innerhalb der Abteilungen gebe es einen Zusammenhalt, nur dort würden z.B. Geburtstage gemeinsam gefeiert. Abteilungsübergreifend oder gar firmenintern bestünden keine sozialen Bindungen. Auch die Bemühungen der für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Mitarbeiterin Frau Zeibig, abteilungsübergreifend die Belegschaft zusammenzubringen, stehen dafür. Frau Zeibig organisiert jährlich ein Sommerfest. Im Jahr 2005 führte sie während der Feier ein Gewinnspiel durch. Die Preise, z.B. Kinogutscheine, erhielten nicht einzelne Beschäftigte, sondern kleine Gruppen, eine Strategie, die sich Frau Zeibig ausgedacht hatte, um ihre Kolleginnen und Kollegen dazu zu bewegen, außerhalb des Arbeitsalltags etwas miteinander zu unternehmen und dadurch ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl herauszubilden (vgl. Kap. III.2.1).

Somit ist für die Beschäftigten der gleiche Schluss wie für die Führungskräfte zu ziehen: Eine Betriebsfamilie wurde in der betrieblichen Krise nicht konstituiert. Ein den Gemeinsinn betonender Gegenpol zur Konkurrenz ist daher in der Laser AG strukturell nicht verankert. Die Interaktionen der Akteurinnen und Akteure der Laser AG sind von Konkurrenz bestimmt, es gilt 'Jede/r gegen Jede/n'. Das betrifft sowohl den Organisationsalltag, als auch den Konfliktaustrag während der betrieblichen Krise. Den üblichen Sprachgebrauch zu übernehmen und von Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu sprechen hieße, den Charakter dieser Interaktionen, die Machtkämpfe sind, zu kaschieren.

4.2.3 Fatalismus der Marktopfer? Ein Zwischenfazit

Die Ausgangsbeobachtung dieses Kapitels, dass *betriebsöffentlich* nie bezweifelt wurde, dass die Geschäftsführung mit ihren Maßnahmen auf die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert und keine alternativen Handlungsoptionen hat. Daraus ergab sich die Frage, wie es zu erklären ist, dass die das Gegenteil behauptende inoffizielle Version ausschließlich unter der Hand zum Thema gemacht wurde. Die Arbeitshypothese war, dass die Geschäftsführung letztendlich den Markt erfolgreich als objektiv existierende Tatsache, als Sachzwang, dem Rechnung getragen werden müsse, etablieren konnte. Das Marktdiktat entfaltete, so die erste Deutung, eine sehr zwingende Kraft und erlangte den Status eines Sachzwangs; keiner *Option* also, zu der auch Alternativen denkbar wären, sondern einer objektiv bestehenden, unabänderlichen *Tatsache*. Mit der erfolgreichen Erzeugung eines Sachzwangs sei es dem Vorstand gelungen, letzten Endes die Zweiflerinnen und Zweifler, die der Behauptung nicht folgen wollten, dem Management seien die Hände gebunden, vom Gegenteil zu überzeugen, so die Schlussfolgerung.

Diese Thesen wurden unter dem Eindruck der Diskussion um die Vermarktlichung entwickelt. Der Markt werde zunehmend zum unmittelbaren Bezugspunkt aller unternehmensinternen Vorgänge und Entscheidungen, so die zentrale Beobachtung. Mit Vermarktlichung wird somit die Öffnung von Unternehmen zum Markt hin beschrieben. Das Management simuliere innerhalb des Unternehmens einen Markt und „[...] fördert die Ausbildung konzerninterner Arbeit-, Management-, Ressourcen- und Produktmärkte“ (Kühl 2000b, 818). Leistungsabhängige Entlohnung, Arbeitsverdichtung sowie die Übertragung von Budgetverantwortung an die Beschäftigten habe die „unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes“ (Sauer 2005, 59) zur Folge.

Außer Frage stehen in dieser Debatte die Unumkehrbarkeit und Zwangsläufigkeit der „verschärften Konkurrenzverhältnisse auf den Märkten“ (Wagner 2005a, 14) in „Zeiten scharfen Wettbewerbsdrucks“ (ebd., 16). Hier schwingt die Aussage mit, dass Unternehmen von außen mit etwas konfrontiert werden und darauf reagieren müssen. Den Druck reiche dann das Management nach unten weiter. Auf diese Weise erscheinen Unternehmensleitungen, Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften als Gleiche, nämlich als eher von einer anonymen Kraft Getriebene bzw. einer ungewollten Entwicklung Ausgesetzte denn als aktive Akteure, was sich z.B. in folgendem Zitat von Hilde Wagner zum Ausdruck bringt: „Betriebliche Vereinbarungen sollen [aus Sicht der Arbeitgeberverbände] in erweitertem Maße ermöglicht und gegenüber tariflichen Regelungen aufgewertet werden. Damit würden aber die Beschäftigten und Betriebsräte der Marktlogik und dem Erpressungsdruck *ausgeliefert*. Damit würde auch die Tarifpolitik als wesentliches Handlungsfeld der Gewerkschaften *entwertet* und die Kraft der Gewerkschaften *ausgehöhlt*.“ (ebd., 10; Hervorhebg. U.R.)

Dieses hegemoniale *top-down*-Modell vernachlässigt allerdings sowohl die verschiedenen Handlungsspielräume der unterschiedlichen Akteure als auch den Umstand, dass Beschäftigte und Betriebsrat nicht einfach etwas aufoktroziert bekommen, sondern durchaus Entscheidungen treffen und bestimmte Entwicklungen forcieren können. Das zeigen die erhobenen empirischen Daten: Mit Blick auf die hohe Priorität, die das Unternehmenswohl in der Laser AG genießt, ist zu belegen, dass Unternehmensführung und Belegschaft *gemeinsam* diesen zentralen Wertmaßstab konstituieren (vgl. Kotthoff 1981, 258), anstatt dass der von oben vorgegeben wird.

Zwar wird innerhalb der Vermarktlichungsdebatte nicht behauptet, die beschriebenen Entwicklungen seien naturgegeben. So merkt beispielsweise Hilde Wagner (2005a) an: „Steuerung findet immer mehr indirekt statt – durch *scheinbar* 'objektive', nicht abweisbare

Zwänge des Wettbewerbs und in Form von Benchmarks und Kennziffern.“ (ebd., 11; Hervorhebg. U.R.) Und Dieter Sauer (2005) benennt als eine mögliche Handlungsperspektive von Gewerkschaften, die „*scheinbare* Objektivität des Marktes [zu] durchbrechen“ (ebd., 65; Hervorhebg. U.R.): „Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit objektiven Kennziffern im Betrieb Politik gemacht wird, um zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann.“ (ebd., 65)

Der Fokus auf den Markt bleibt jedoch bestehen, das wird in den Zitaten deutlich – eine Engführung, die in der vorliegenden Studie als dem Feld nicht angemessen einzuschätzen ist. Denn *erstens* gab es den prognostizierten Fatalismus der Marktopfer in dem angenommenen Ausmaß gar nicht. Die disziplinierende Wirkung, die ich mit Blick auf die Marktlogik erwartet hatte, konnte nicht bestätigt werden.

Zweitens war die Marktrationalität nicht das einzige Rationalitätskonzept, sondern nur eines von drei verschiedenen, miteinander konkurrierenden Rationalitäten. Die Situation im Unternehmen war weitaus vielstimmiger, uneinheitlicher und komplexer, als die Diagnose der zunehmenden Vermarktlichung vermuten lässt.

Drittens gestaltete sich der soziale Prozess, in dessen Verlauf sich kollektive Gewissheit konstituierte, als ein zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ausgetragener Machtkampf, als ein Ringen um Wahrheit bzw. um den gesunden Menschenverstand. Umstritten waren die miteinander konkurrierenden Objektivationen der Organisationswirklichkeit. Die eine Fraktion innerhalb des Betriebsrats setzte auf die Optimierungsrationalität, sie wollte das Management mit Appellen an die Vernunft, mit logischen Beweisführungen und mit schlagkräftigen, erfahrungsgesättigten Beispielen von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise überzeugen und es auf ihre Seite ziehen. Verstärkt werden sollte diese Linie durch den betriebswirtschaftlich geschulten Unternehmensberater, den der Betriebsrat zu seiner Unterstützung holte, der allerdings mit der Marktrationalität ein davon verschiedenes Rationalitätskonzept vertrat. Die andere Fraktion des Betriebsrats favorisierte hingegen eine parteiliche Rationalität und sprach sich für einen Konfrontationskurs mit der Geschäftsführung aus. Das Management seinerseits transportierte, auf die Marktzwänge verweisend, die Botschaft, nicht für die einzuleitenden Maßnahmen verantwortlich gemacht werden zu können.

Weil die disziplinierende Wirkung, die ich mit Blick auf die Marktlogik erwartet hatte, nicht bestätigt werden konnte, soll die Suche nach einer plausiblen Erklärung für die Beobachtung, dass die inoffizielle Version nicht in die Betriebsöffentlichkeit getragen wurde, fortgesetzt werden. Im folgenden Kapitel wird ein zweiter Erklärungsversuch unternommen und der Fokus von den Interaktionen zwischen Management und Betriebsrat auf die innerhalb des Mitbestimmungsgremiums verschoben.

4.3 *Rationormativität als Modus Operandum symbolischer Gewalt*

4.3.1 Der Betriebsrat: eine ethnographische Skizze

Nicht nur zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, sondern auch innerhalb des Mitbestimmungsgremiums wurde um Wahrheit gerungen. Die Konkurrenz zwischen Optimierungs- und parteilicher Rationalität innerhalb des Betriebsrats arbeitete ich bereits ebenso heraus wie die Gegensätzlichkeit und Unvereinbarkeit beider Konzepte. Denn während sich das eine auf Sachlichkeit und Objektivität beruft und ein Parteilichkeits*tabu* enthält, gründet das andere auf einem Parteilichkeits*gebot*, indem es von dem grundsätzlichen Widerspruch von Arbeit und Kapital ausgeht.

Vor dem Hintergrund dieses Vergleichs stellt sich die Frage nach der innerhalb des Betriebsrats wirkenden symbolischen Gewalt. Welches Rationalitätskonzept konnte sich letztendlich warum durchsetzen? Die Antwort auf den ersten Teil der Frage, nach dem Ergebnis also, ist eindeutig, es konnte sich mit der Optimierungsrationalität diejenige Position behaupten, die für sich Sachlichkeit, Unparteilichkeit und Objektivität in Anspruch nahm. Dafür steht nicht nur, dass der Betriebsrat hinsichtlich der betrieblichen Reorganisation letztendlich auf einen Konfrontationskurs verzichtete. Vielmehr spricht auch die Personalpolitik des Betriebsrats eine deutliche Sprache.

Im Zuge des bereits im Jahre 2001 zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung vereinbarten Interessenausgleichs wurde ein so genannter Steuerkreis eingerichtet, bestehend aus je zwei Personen aus Vorstand und Betriebsrat. Diesem Gremium wurde die Funktion zugewiesen, „schnell und effektiv gemeinsame Entscheidungen zwischen Vorstand und Betriebsrat herbeizuführen und die Reorganisation des Unternehmens zu unterstützen“ (Interessenausgleich 2001). Diese Zielsetzung bestätigte der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk im Interview:

„Sinn und Zweck des Steuerkreises war, möglichst kurze Wege zwischen Vorstand und Betriebsrat hinzubekommen, um rechtzeitig bei bestimmten Sachen reagieren zu können.“ (Interview Herr Schenk, 27.2.2006, 76)

Besetzt wurde dieses Gremium von Seiten des Betriebsrats mit den gleichen Personen, die den Betriebsrat auch in dem bereits existierenden Wirtschaftsausschuss repräsentierten: mit dem Betriebsratsvorsitzenden und Herrn Fischer sowie, als deren Stellvertreterin, Frau Holler. Die Etablierung dieser Doppelstruktur folgte einem strategischen Kalkül. Es wurde nämlich die Position derjenigen im Betriebsrat gestärkt, die das Konzept der Optimierungsrationalität vertreten, indem die Einflussmöglichkeiten auf diese drei Personen im Betriebsrat konzentriert und ein Machtgefälle im Mitbestimmungsgremium erzeugt wurde. Damit wurde auf einer strukturellen Ebene diesem Konzept zu einem strategischen Vorteil gegenüber der parteilichen Rationalität verholfen.

Die Antwort auf den zweiten Teil der Frage nach den Gründen, warum sich das Parteilichkeitstabu durchsetzen konnte, muss komplexer ausfallen. Zu konstatieren ist zunächst, dass durch die beschriebene Gremienbesetzung nicht nur eine Grenze zwischen gut und schlecht informierten bzw. zwischen einflussreichen und marginalisierten Betriebsratsmitgliedern gezogen wurde. Diese Grenzziehung muss als viel weitreichender gedacht werden. Denn während die zwei Arbeitnehmervertreter in Wirtschaftsausschuss und Steuerkreis ebenso wie ihre Stellvertreterin dem Bereich der Angestellten zuzurechnen sind, ist der Betriebsrat, der eine moralische und parteiliche Haltung vertritt, der in Konfrontation zur Geschäftsführung gehen will und der weder Wirtschaftsausschuss noch Steuerkreis angehört, der Arbeiterschaft zuzurechnen. Es wird kein Zufall sein, dass diese Hierarchisierung deckungsgleich mit der gesellschaftlich relevanten Positionierung nach Klassenzugehörigkeit ist. Das Parteilichkeitstabu reproduziert offenbar eine sozial strukturierte Grenzziehung sowie Inklusion und Exklusion. Diese These soll im Folgenden am Beispiel des vom Betriebsrat bestellten Sachverständigen Herrn Günther empirisch belegt werden.

Herr Günther gab im Interview zu verstehen, um die Gründe für die momentan schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu wissen und die passende Problemlösung bereitzuhalten. Ferner signalisierte er, dass die Betriebsratsmitglieder, seine Kunden, erst noch von ihm auf sein eigenes Wissensniveau zu bringen sind. Diese hierarchisch höherstehende Position reklamiert er wegen seiner BWL-Kenntnisse, er meinte:

„Aber da ich natürlich die Denke und die Situation der anderen Seite nachvollziehen kann, also zumindest fachlich, kann ich auch ein bisschen Vermittlung betreiben und einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss mit finden.“ (Interview Herr Günther, 5.4.2006, 37).

Mit seinem Verweis darauf, ihm sei auf der „fachlichen Ebene“ die Position des Arbeitgebers verständlich, objektiviert der Berater betriebswirtschaftliches Wissen. Dass er Übereinstimmungen mit dem Management entdeckt, stellt zudem eine soziale Nähe zu diesem her und ruft zugleich eine Distanz zur betriebswirtschaftlich uninformierten Belegschaft hervor. Indem er von „nachvollziehen“ sprach, legt er die Schlussfolgerung nahe, wäre er ein Manager, würde er genauso denken und handeln wie die Geschäftsführung, was nur deshalb nicht der Fall ist, weil der Betriebsrat sein Auftraggeber ist. Dass das folgende Zitat auch der Geschäftsführung zugeschrieben werden könnte, ist denn auch kein Zufall, sondern Ausdruck der objektivierenden Position, die Herr Günther vertritt:

„Es geht einfach darum, den Laden zum Rundlaufen zu bringen. Das Hauptproblem ist ja, dass der Laden nicht richtig rund läuft. Wenn man sich die Kostenstruktur anguckt, dann kostet ein Arbeitsplatz zu viel an Strukturkosten und was weiß ich alles. Da ist, denke ich, eine Menge Musik drin, den Laden effektiver zu gestalten. [...] Das ist eigentlich eine klassische Rationalisierungsstrategie, wenn man so will.“ (ebd., 12-13)

Obgleich sich Herr Günther in Distanz zur betriebswirtschaftlich uninformierten Belegschaft setzt, sprach er drei von sieben Betriebsratsmitgliedern im Interview aber doch die Kompetenz zu, die Verhandlungen mit dem Management führen zu können, nämlich dem Betriebsratsvorsitzenden Herrn Schenk, Frau Holler sowie Herrn Fischer. Diese Fähigkeit ergibt sich für ihn daraus, dass diese drei ihren Handlungsspielraum korrekt einschätzten. Die anderen Betriebsratsmitglieder hingegen kritisiert er für ihre Unnachgiebigkeit, die daraus resultiere, die Grenzen der eigenen Handlungsfähigkeit nicht richtig zu beurteilen:

„Das Problem ist immer, dass -- also dass die drei Starken, sage ich mal, haben auch die Verhandlungen geführt. Ansonsten ist es häufig so, dass Schwäche zu Radikalisierung neigt. Das heißt, ein starker, selbstbewusster Betriebsrat, einer der weiß, wo es langgeht, der ist in der Regel nicht so radikal, weil er nämlich seinen Handlungsspielraum auch erkennt. Das ist durchaus eine Schwierigkeit bei einigen Kollegen zu erkennen, wo hört mein Handlungsspielraum auf. Deswegen wäre meine Einschätzung, dass es zwar einige Wortradikale im Betriebsrat gibt, die aber sehr schwach sind. Aber das ist auch typisch für einen Betriebsrat: Dass es zwar ein paar gefasstere Betriebsräte gibt, dass die Mehrheit aber eine gewisse Schwäche hat.“ (ebd., 92-93)

Damit wirft Herr Günther den aus seiner Sicht Inkompetenten indirekt vor, die Grenzen der eigenen Urteilsfähigkeit nicht zu erkennen. Zugleich schwingt jedoch auch die Kritik mit, sie würden diese Grenzen nicht anerkennen, indem sie ihre Meinung trotzdem äußern. Insgesamt vermittelt diese ambivalente Kritik – um etwas anerkennen zu können, muss es zunächst erkannt werden – die Aussage, der Handlungsspielraum des Betriebsrats sei eine objektiv vorgegebene Größe und für alle, die die Fähigkeit bzw. den Willen dazu hätten, rational zu denken, klar zu definieren.

Ferner verkoppelt der Unternehmensberater Stärke mit der Fähigkeit, von Emotionalität abzusehen. Denn er beschreibt Emotionalität als ein Hindernis, das überwunden werden müsse. Dafür spricht sein Hinweis darauf, der mit seiner Unterstützung verfasste Maßnahmenplan habe diese „Schwäche“ mildern sollen, zu eng dem eigenen Erfahrungsbereich verbunden zu sein und sich der Thematik emotional und nicht rational zu nähern:

„Der Maßnahmenplan hatte durchaus die Funktion, diese Schwäche zu reduzieren und eine gewisse Stärke zu bekommen, also zu wissen, warum ist das so und was wäre der Lösungsweg. Die war auch, denke ich, zum Schluss ein Stück weit da. (UR: Ein Stück weit?) Ein Stück weit heißt, bei den Dreien in der Verhandlungskommission war sie mit Sicherheit da, aber bei den anderen, da vermute ich mal, dass die das mitgemacht haben, weil sie keinen anderen Lösungsweg – weil es anders nicht ging. Aber ob sie es EINGESEHEN haben, weiß ich nicht.“ (ebd., 98-100)

Somit ist der Vorwurf an die Mehrzahl derjenigen Betriebsräte, mit denen er es bei der Laser AG, aber nicht nur da, zu tun hat, ein doppelter. Es fehlt ihnen aus der Sicht des Unternehmensberaters sowohl die für dieses Amt notwendige Über- und Umsicht, als auch die richtige innere Einstellung. Als rational gelten ihm alle Handlungen, die dem Unterneh-

menswohl dienen und die am Markt orientiert sind, als fehlgeleitet hingegen alle Verhaltensweisen, die auf der Annahme gründen, die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten aufgrund eines parteilichen Prinzips von denen der Arbeitgeberseite unterschieden werden.

Dafür steht auch die folgende Interviewpassage, in der Herr Günther auf die Frage reagierte, warum die Entscheidung gegen die Einigungsstelle getroffen worden sei, schließlich sei doch der Vorstand seinen gesetzlichen Pflichten nicht nachgekommen und habe den Betriebsrat nicht „rechtzeitig und umfassend“ informiert:

„Da muss man aufpassen, der Vorstand hat schon bestimmte Informationen rübergeschickt. Die Interpretationen dieser Informationen haben sich nur im September letzten Jahres [2005] verändert. Die haben schon seit März [2005] NACHHALTIG erzählt, dass die Kennzahlen nach unten gehen. Die Dramatik der Situation ist beim Betriebsrat nie so angekommen. Aber die Informationen FORMAL sind geflossen. Das kann man – also bestimmte Informationen sind übergegangen und da kann man, glaube ich, dem Arbeitgeber vielleicht nur vorwerfen, dass er selber die Lage nicht richtig eingeschätzt hat. Und dass er deshalb diese Einschätzung, die eigentlich sinnvoll gewesen wäre, nicht übergebracht hat. Aber ob man immer gleich alles – man kann schlecht in die Kugel gucken und wissen, wie sich die Situation entwickelt.“ (ebd., 44)

Hier wandte er sich mit dem Hinweis, *formal* seien die Informationen gegeben worden, gegen den Eindruck, die Geschäftsführung habe Informationen zurückgehalten. Die einzige Kritik, die er gelten lässt, ist, dass der Vorstand die Situation nicht richtig eingeschätzt habe. Allerdings nimmt er diese Aussage in seinem nächsten Satz gleich wieder zurück, indem er konstatiert, die Geschäftsführung könne keine Zukunftsprognosen abgeben und im Voraus wissen, womit das Unternehmen konfrontiert sein werde.

Mit Blick auf den Vorstand mag der Unternehmensberater kaum Anlass für Kritik erkennen, hinsichtlich meiner Sicht auf das Geschehen in der Laser AG – ich bezog mich auf die inoffiziell kursierende Version – hingegen sehr wohl. Denn in der Passage ist eine indirekte Zurückweisung meiner Frage enthalten. Mit seinem letzten zitierten Satz unterstellt Herr Günther, der Geschäftsführung werde ein irrationaler Vorwurf gemacht, indem von ihr verlangt werde, Entwicklungen vorauszuahnen. Einer Skandalisierung des Verhaltens der Geschäftsführung wirkt er folglich entgegen, indem er der inoffiziellen Version die irrationale Forderung unterstellt, der Vorstand möge wie eine Wahrsagerin in ihrer Glaskugel die Zukunft voraussehen.

Hier bringt sich auf der einen Seite die Inanspruchnahme von Rationalität zum Ausdruck, auf der anderen Seite wird die Abwertung der parteilichen Rationalität als irrational deutlich.⁶⁸ Es zeigt sich eine bestimmte Art der Hierarchisierung, die im Folgenden genauer beschrieben werden soll.

Die Befähigung zu rationalem Denken und Handeln ordnet Herr Günther nicht exklusiv einem der beiden Geschlechter zu, denn die drei Betriebsratsmitglieder, die er für ihre Kompetenz lobt, sind zwei Männer und eine Frau. Vielmehr macht er deren „Stärke“ an dem Radius fest, in dem sich deren Wahrnehmung bewegt und er verkoppelt sie mit der Fähigkeit, von Emotionalität abzusehen:

⁶⁸ Dies wird hier exemplarisch mit Blick auf den vom Betriebsrat bestellten Sachverständigen dargelegt, kann jedoch ebenso für zwei der Betriebsräte, nämlich den Betriebsratsvorsitzenden sowie Frau Holler gezeigt werden, die sich in Übereinstimmung mit dem Unternehmensberater ihrerseits gegen die parteiliche Rationalität stellten, mit den folgenden Worten z.B. Frau Holler: „Es gibt immer so Leute [im Betriebsrat], die fühlen sich dann -- die sind stark engagiert in ihrer Abteilung und versuchen da auch, alles zu machen, aber die wissen eigentlich überhaupt nicht, wie es in der Abteilung X, Y, Z aussieht und kennen auch die ganzen Abläufe nicht, so gar nicht. Und interessieren sich auch eigentlich nicht dafür.“ (Interview Frau Holler, 23.1.2006, 152-158)

„Schwäche entsteht aus dem, dass sie nicht die Situation einschätzen können, richtig, vollständig einschätzen können. Sondern immer nur das jeweilige Segment, das sie selbst betrifft. Natürlich ist Betroffenheit auch eine durchaus positive Sache, aber es ist so, dass häufig die Schuldzuweisungen relativ schnell explodieren.“ (ebd., 95)

Der Berater spricht bestimmten Personen nicht qua Geschlecht die Eignung zum rationalen und objektiven Denken und Handeln ab. Aber seine Äußerungen enthalten implizit eine andere sozial strukturierte Grenzziehung. Das deutet seine oben zitierte Wortwahl von den „gefassteren“ Betriebsräten an. Die Fassung bewahren, Haltung zeigen, sich beherrschen – diese Assoziation zu seinem Ausdruck legt nahe, dass er hier in Termini von Selbstkontrolle bzw. -disziplinierung denkt. Rationalität erscheint somit nicht nur als eine Angelegenheit des Verstandes, sondern bezieht den gesamten Körper eines Menschen ein. Es gilt, sie als Prinzip zu verinnerlichen.

Diese Vorstellung reproduziert die Trennung von Kopf- und Handarbeit und sie ist bürgerlich und hegemonial männlich geprägt; im proletarischen männlichen Milieu genießt nicht der Verstand, sondern die Körperlichkeit, z.B. die Muskelkraft und das Bezwingen anderer im körperlichen Wettkampf, das höchste Ansehen. Es ist also kein Zufall, dass diejenigen, die der Berater lobt, im Angestellten- und diejenigen, die er kritisiert, im Produktionsbereich tätig sind. Indem sich Herr Günther von Parteilichkeit, Emotionalität sowie von Körperlichkeit distanziert, behauptet er die Normativität einer spezifischen Form des Rationalen, in diesem Fall der Marktrationalität.

Das gleiche Muster zeigt sich – das soll hier kurz Erwähnung finden – im Interview mit dem Geschäftsführer Herrn Bechstein. Der hält Wirtschaftszahlen, von der Controllingabteilung erhoben und ausgewertet, für das wichtigste Steuerungsinstrument. Seinem Verständnis nach sind Zahlen objektiv. Für ihn gibt es keinen Spielraum für Deutungen, entweder eine Angelegenheit ist sachlich richtig oder falsch. Das drückt sich erstens in seiner Einschätzung aus, die Konflikte, die die Mitarbeiterinnen der Controllingabteilung mit einzelnen Beschäftigten auszutragen hätten, beruhten darauf, dass diese „vielleicht nicht das gleiche Verständnis haben für die Ordnungsmäßigkeit der Zahlen.“ (Interview Herr Bechstein, 11.1.2006, 67) Das zeigt sich zweitens aber vor allem an seiner Vorstellung, Beschäftigte und Betriebsrat müssten in der Interpretation dieser Zahlen zu den gleichen Schlüssen wie er selbst kommen. Dass das in der Realität nicht gegeben ist, führt er auf die individuellen Defizite der Belegschaft zurück, den meisten Beschäftigten fehle das notwendige betriebswissenschaftliche Wissen. Das gilt aus seiner Sicht insbesondere für die gewerblichen Beschäftigten:

„Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen können diese Zahlen nicht richtig werten, weil die unterschiedlich wirtschaftlich vorgebildet sind. [...] Wenn da jemand eine gewerbliche Ausbildung hat und der wird mit einer Gewinn- und Verlustrechnung konfrontiert, dass der das -- man kann sicher sagen, Verlust oder nicht Verlust, das versteht man vielleicht, aber den Rest nicht.“ (ebd., 70/73)

Wie bei dem Unternehmensberater auch, bildet sich also bei Herrn Bechstein in der Inanspruchnahme von Rationalität eine soziale Grenzziehung ab. Ich deute dies als Indiz für die symbolische Gewalt.

Aber auch dem Konzept der parteilichen Rationalität sind soziale Grenzziehungen eingeschrieben, die dem gleichen Muster folgen. Das soll am Beispiel jener Passagen des Interviews, das ich mit dem Betriebsrat Herrn Deniz führte, rekonstruiert werden, in denen er die Amtsführung des Betriebsratsvorsitzenden kritisierte.

Herr Deniz moniert ein Demokratiedefizit innerhalb des Gremiums und er findet, der Betriebsratsvorsitzende habe sich inzwischen zu stark dem Druck der Geschäftsführung gebeugt:

„Richtige Wünsche und da stehen, das will er nicht mehr. Der lässt immer ein bisschen locker und lässt den anderen zappeln und guckt dann erst mal nach und dann drückt er vielleicht bisschen die Augen zu, aber in der letzten Zeit hat er mehr die Augen zugeedrückt.“ (Interview Herr Deniz, 10.12.2005, 170)

Aufschlussreich ist, welche Gründe Herr Deniz für diese Entwicklung zum Negativen hin benennt. Er vergleicht die Rahmenbedingungen seiner eigenen Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzender mit den Bedingungen, unter denen Herr Schenk sein Amt ausübe. Während er sich selbst keine Zeit für das Büro genommen habe, „sitzt [Paul] den ganzen Tag im Büro“ (ebd., 169). Er könne „alles kontrollieren, telefonieren, bekommt alles im technischen Bereich“ (ebd., 169). Zudem sei er „mehr freigestellt als ich damals“ (ebd., 169). Deshalb sei Herr Schenk weniger von der Doppelbelastung durch Betriebsratsfunktion und Arbeitsbereich betroffen, als er selbst es gewesen sei.

Diese verbesserten Rahmenbedingungen sieht Herr Deniz jedoch lediglich als persönliche Erleichterung des Betriebsratsvorsitzenden. Für die betriebliche Mitbestimmung hingegen schätzt er sie sogar als nachteilig ein, denn diese Privilegien sind es aus seiner Sicht, die für die Ermüdung und den nachlassenden Kampfeswillen von Herrn Schenk verantwortlich zu machen sind. Wegen dieser Vergünstigungen sei dieser zunehmend dafür anfällig, dem Willen der Geschäftsführung nachzugeben.

Mit dem Verweis auf das Büro, in dem Herr Schenk den ganzen Tag sitze, ist aber auch noch eine weitere Anspielung verbunden. Herr Deniz vermutete, der Betriebsratsvorsitzende werde in Zukunft „nur noch die Verwaltung vertreten“ (ebd., 170), weil der Produktionsbereich in A-Stadt nicht mehr lange existieren werde. Und er fügte hinzu: „Da wird es keine Probleme mehr geben, alle wollen ihren Arbeitsplatz sichern.“ (ebd., 170). Er sagte hier voraus, dass das Management in Zukunft keine von der Belegschaft ausgehenden Probleme mehr zu erwarten habe, weil sich alle unauffällig und still verhielten, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Mit der Vermutung, der Belegschaft werde zukünftig die Konfrontationsbereitschaft fehlen, deutet er zugleich einen Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten an. Angestellte für gewerkschaftliche Anliegen zu mobilisieren, gilt allgemein als schwieriger, als Beschäftigte im Produktionsbereich für politische Aktionen zu gewinnen. Diese Sichtweise vertritt offenbar auch Herr Deniz.

Er unterstellt dem Betriebsratsvorsitzenden eine größere Nähe zu den Angestellten als zu den Arbeitern, indem er betont, dass Herr Schenk mittlerweile – obwohl einstmals selbst gewerblicher Mitarbeiter – als bevorzugten Arbeitsplatz das Büro wähle. Hinzu kommt seine Beobachtung, dass der Betriebsratsvorsitzende wegen einer chronischen Erkrankung kaum noch körperlich arbeiten müsse. Auch hierin sieht er offenbar eine Distanzierung von den Arbeitern, die aus seiner Sicht die Schwächung der politischen Handlungsbereitschaft des Betriebsratsvorsitzenden erklärt.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Es gehen sowohl von der Seite, die Parteilichkeit ablehnt, als auch von der Seite, die Parteilichkeit für geboten hält, Grenzziehungen aus, die eine gesellschaftliche Hierarchisierung nach Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit reproduzieren. Allerdings ist die erste weitaus wirksamer als die zweite. Denn während Herr Deniz von der Mitarbeit in den einflussreichen Gremien Wirtschaftsausschuss und „Steuerkreis“ ferngehalten werden kann, stehen ihm keine äquivalenten Mittel zur Verfügung. Die Grenzziehung, die er vornimmt, erfolgt verbal, die der anderen Seite hingegen ist mittels symbolischer Gewalt abgesichert – eine symbolische Gewalt, die sich des Rationalen bemächtigt.

4.3.2 Rationormativität: Begriffsbestimmung

Für die spezifische Ausprägung symbolischer Gewalt, die sich das Vernunftmäßige aneignet, einen Alleinvertretungsanspruch für das Vernunftgemäße geltend macht und über die Konstituierung einer objektivierten, also ihrer subjektiven Anteile entledigten, Rationalität wirkt, schlage ich den Begriff „Rationormativität“ vor. Die Rationormativität reproduziert eine nach Klassenzugehörigkeit strukturierte Hierarchisierung und stellt auf diese Weise Inklusion und Exklusion her.

Connell (2006) folgend, ist davon auszugehen, dass der Rationormativität darüber hinaus auch eine nach Geschlechtszugehörigkeit strukturierte Hierarchisierung eingeschrieben ist. Denn Connell verweist auf die enge Verbindung von hegemonialer Männlichkeit⁶⁹ und Rationalität: „Hegemoniale Männlichkeit bezieht einen Teil ihrer Vorherrschaft aus dem Anspruch, die Macht der Vernunft zu verkörpern, und somit die Interessen der Gesamtgesellschaft zu vertreten.“ (ebd., 185) Wird „Gesamtgesellschaft“ mit „Unternehmenswohl“ ersetzt, lässt sich diese Aussage unverändert auf die Äußerungen des Unternehmensberaters übertragen.

Der Verweis auf Connell ist hier zum einen relevant, weil er auf die der Rationormativität eingeschriebene hegemoniale Männlichkeit⁷⁰ aufmerksam macht, zum anderen aber auch wegen der intersektionalen Perspektive. Connell befasst sich u.a. mit der Dominanz und der Unterordnung zwischen Männern und bezieht dabei andere soziale Kategorien neben Geschlecht ein, nämlich Klasse, Ethnie sowie sexuelle Orientierung.

In der Rationormativität verschränken sich die sozialen Kategorien Geschlecht und Klasse. Marginalisiert werden alle vom bürgerlichen Ideal der Selbstdisziplinierung abweichenden Formen sozialer Praxis. Seine Vormachtstellung behauptet ein Rationalitätskonzept, das vermeidlich unwiderlegbare Fakten und Tatsachen sowie Expertenwissen für sich in Anspruch nimmt. Mit einem Bann wird eine soziale Praxis belegt, die der Parteinahme für Beschäftigteninteressen den Vorrang vor denen des Unternehmens einräumt.

Den Vorschlag, mit Rationormativität einen neuen Begriff zu prägen, der die Ausschlussmechanismen der Inanspruchnahme des Rationalen verdeutlichen soll, untermauere ich im Folgenden durch Bezugnahme auf eine empirische Studie von Aida Bosch (1997).

Bosch beschäftigt sich in ihrer in der Arbeits- und Industriesoziologie angesiedelten Dissertation mit der „Interaktionskultur“⁷¹ zwischen Management und Betriebsrat. Sie konstatiert eine maßgebliche Veränderung derselben: Das „Muster der polaren Interessendefinition, in [das] von Kapital und Arbeit ökonomische und soziale Rationalität einseitig und arbeitsteilig in den Aushandlungsprozeß eingebracht wird“ (ebd., 188), differenziere sich aus bzw. erodiere. Als Gründe dieser Entwicklung benennt Bosch zum einen „die stärkere Hinwendung des Managements zu sozialen Belangen im Betrieb“ (ebd., 188), zum anderen die „Professionalisierungstendenzen des Betriebsrats, getragen durch einen Generationenwandel in dieser Institution“ (ebd., 188).

⁶⁹ Folgende Begriffsbestimmung gibt Connell (2006): „Hegemoniale Männlichkeit kann man als jene Konfiguration geschlechtsbezogener Praxis definieren, welche die momentan akzeptierte Antwort auf das Legitimitätsproblem des Patriarchats verkörpert und die Dominanz der Männer sowie die Unterordnung der Frauen gewährleistet (oder gewährleisten soll).“ (ebd., 98)

⁷⁰ Zum Verhältnis der Konzepte männliche Herrschaft (Bourdieu) und hegemoniale Männlichkeit (Connell) siehe Meuser 2006.

⁷¹ Mit „Interaktionskultur“ erfasst Bosch (1997) die folgenden Dimensionen: Interessen und Macht, Konflikt und Konsens, Informalität und Historizität, Sinnproduktion sowie die Bedeutung der Generationszugehörigkeit der Agierenden für den „kulturellen Wandel“ (ebd., 187) in Unternehmen.

Die Autorin belässt es nicht bei einer Beschreibung dieser Tendenzen, vielmehr schlägt sie zugleich eine Bewertung vor. Diese fällt grundsätzlich positiv aus; Bosch verhandelt ihr Thema unter der Perspektive der „sozialen Modernisierung“. Beispielsweise begrüßt sie die Tatsache, dass sich die Betriebsparteien quasi in der rationalen, versachlichten Mitte treffen, weil sie mittlerweile wechselseitig ihre Perspektiven übernehmen und „gemeinsame Rationalitätskalküle“ (ebd., 13) entwickelten.

Hierin bringen sich zwei Prämissen zum Ausdruck, die, weil sie nie explizit genannt werden, einen aufschlussreichen Subtext der Studie schreiben. Es ist erstens die Annahme, dass die „polare Orientierung“ (ebd., 192) am Antagonismus von Kapital und Arbeit der heutzutage bestehenden Komplexität der Arbeitswelt nicht mehr Rechnung zu tragen vermag. Diese negativ eingeschätzte Orientierung kontrastiert Bosch mit einer positiv bewerteten, vorgeblich modernen Orientierung auf „Effektivität, Sachlichkeit und Rationalität“ (ebd., 192). Auf diese Weise wird die „polare Orientierung“ unausgesprochen als irrational markiert und – ohne das zu begründen oder nachzuweisen – behauptet, nur die zweitgenannte Orientierung könne der (mittlerweile) komplexen betrieblichen Realität gerecht werden. Den Subtext bestimmt zweitens die Annahme, das Rationalitätsniveau der Organisation *heben*, das Ganze also *noch rationaler* und weniger irrational machen zu müssen.

Bosch wertet auf der Grundlage der genannten Prämissen die Prozesse der Entpolitisierung und Versachlichung als Zugewinn an Qualität, als Sieg der Vernunft über die Politik, ja als zivilisatorischen Fortschritt⁷². Dass sich Wissenschaft und Praxis ähnlicher werden, weil die Praxis die Logik der Wissenschaft übernimmt, hält Bosch implizit für *die* Voraussetzung der „sozialen Modernisierung“. Hierin bringt sich aus meiner Sicht genau der soziale Ausschlussmechanismus zum Ausdruck, die ich mit Blick auf den Unternehmensberater analysierte und für den ich den Begriff der Rationormativität vorschlug.

Diese Argumentation lässt sich mit einer Studie der Ungleichheitsforscherin Christine Resch (2005) zur gesellschaftlichen und politischen Rolle von Unternehmensberatung untermauern. Resch konstatiert: Die sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis häufig vertretene These, Wissen sei zur wichtigsten Produktivkraft geworden, sei keine zutreffende Beschreibung gesellschaftlicher Realität, sondern vielmehr eine „wissenschaftlich verpackte Statuspolitik“ (ebd., 19) der gebildeten Schichten. Die Behauptung, Wissen sei als Produktivkraft hochrelevant, so vermerkt Resch kritisch, verallgemeinere „[...] lediglich die Ansprüche der gebildeten Schicht nach Herrschaftspositionen zur Gesellschaftstheorie“ (ebd., 279). Mit ihrer Deutung verweist Resch auf eben jene Verschränkung von Rationalität und Macht, der hier mit dem Begriff der Rationormativität Rechnung getragen werden soll.

4.4 Wirkungen der Rationormativität

4.4.1 Ausblendung formaler Macht

Dass das Rationale symbolischer Gewalt unterworfen ist, hat weitreichende Folgen. Die Auswirkungen der Rationormativität sollen im Folgenden dargestellt werden, dabei geht es – im Terminus von Mary Douglas – um das institutionale Vergessen (vgl. Kapitel 1.2.1), dem die formale Hierarchie anheimfällt. Es wird zu verdeutlichen sein, dass die Interessen, auf denen die jeweiligen Rationalitäten basieren, nicht mehr erkennbar sind; weder wird deutlich, wer spricht, noch ist sichtbar, wem es nutzt. Zudem wird hier der Hinweis aus dem Methodenkapitel konkretisiert, dass das mehrstufige Verfahren von Hagemann-White

⁷² Die Behauptung des zivilisatorischen Fortschritts prägt auch den Buchtitel, hier ist die Rede von einer „Kultur der Rationalität“ (Hervorhebg. U.R.).

in einer unerwarteten Art und Weise für die vorliegende Studie produktiv gemacht werden konnte (vgl. Kapitel II.3.1).

Weiter oben wurde bereits herausgearbeitet, dass die Interaktionen der Betriebsparteien treffender als Machtkampf um Wahrheit denn als Verhandlungen über Partikularinteressen zu charakterisieren sind. Dem internen Sprachgebrauch zu folgen und den Terminus 'verhandeln' zu benutzen heißt, den spezifischen Charakter der Interaktionen zu verschleiern, so wurde gefolgert. Diese Deutung ist eine Außensicht auf das Geschehen, die der *doxa* im Feld nicht entspricht. Hier war sehr wohl die Auffassung bestimmend, miteinander zu verhandeln.

Es ist der Rationormativität zuzurechnen, dass der Anschein, zwei gleichberechtigte Parteien verhandelten miteinander, aufrechterhalten und das formale Machtgefälle verdeckt wurde. Die dominierenden Betriebsratsakteure nivellierten das formale Machtgefälle; sie setzten immer wieder darauf, das Management mit Appellen an die Vernunft, mit logischen Beweisführungen und mit schlagkräftigen Beispielen von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise zu überzeugen. Mit der Optimierungsrationalität wurde der Marktrationalität ein Konzept entgegengesetzt, das seinerseits Objektivität, reine Vernunft und sachliche Notwendigkeit für sich in Anspruch nahm. Der Geschäftsführer Herr Bechstein versuchte interessanterweise seinerseits – trotz Überlegenheit qua formaler Macht –, Betriebsrat und Belegschaft seine Ohnmacht glaubhaft zu machen, sich also mit den Beschäftigten auf die gleiche Hierarchiestufe zu stellen, indem er stets auf die Marktlogik verwies, die er mit Wirtschaftszahlen zu belegen suchte. Die wirtschaftlichen Probleme begründete er ausschließlich mit externen Faktoren, wodurch die Mitteilung transportiert wurde, ohnmächtig ausgeliefert zu sein und sich damit in der gleichen Situation wie die Belegschaft zu befinden. Herr Bechstein machte sich damit implizit den Beschäftigten gleich: Er selbst habe nicht mehr Einflussmöglichkeiten als die ihm hierarchisch Untergeordneten, so die Botschaft.

Der zentrale Befund ist, dass in den Interaktionsprozessen der beiden beteiligten Parteien, in denen auf Rationalität rekurriert wurde, formale Macht – also ungleich verteilte Befugnisse und Ressource – sowie Interessen zum Verschwinden gebracht wurden. Die Optimierungs- wie die Marktrationalität legitimierten sich aus sich selbst, gerade so, als würden die Mittel rein sachlich und objektiv, ohne Aushandlungsprozesse und jenseits politischer Interessen definiert (vgl. Siegel 2003, 34). Stattdessen schien ausschließlich die reine Vernunft zu existieren, es manifestierte sich ein Parteilichkeitstabu.

Zwei empirische Beispiele für das Verschwinden des Machtgefälles sollen im Folgenden vorgestellt werden, um diese These zu untermauern. Das erste Beispiel bezieht sich auf das Handeln des Betriebsrats während der Auseinandersetzungen mit dem Vorstand um dessen Entlassungs- und Umstrukturierungspläne, im zweiten Beispiel wird eine Sequenz aus dem Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden interpretiert.

Bei der IGM-Mitgliederversammlung Anfang November 2005 gab der Betriebsratsvorsitzende Herr Schenk bekannt, der Betriebsrat werde sich dem Konzept des Managements verweigern, sodass es nicht wie geplant bis Dezember 2005 durchsetzbar sei. Der Konflikt werde in der Einigungsstelle ausgetragen, um die Kurzarbeit zu erzwingen. Herr Schenk wie der Unternehmensberater Herr Günther warfen dem Vorstand Versagen vor und befürchteten die baldige Schließung des Firmenstandorts, die zwar vom Management nicht intendiert sei, die sich aber als „Dominoeffekt“ aus den geplanten Maßnahmen voraussichtlich in näherer Zukunft ergeben werde.

Ungeachtet dieser Skandalisierung wurden im Laufe der Sitzung der IGM-Mitgliederversammlung keine kollektiven Strategien vereinbart, um die Belegschaft in die Auseinan-

dersetzung einzubeziehen. Zwar wurde während der Versammlung ab und an die Initiative ergriffen, konkreter zu werden: Ein Mitarbeiter wollte wissen, wie damit umgegangen werden solle, dass der Vorstand nicht von seinen Vorstellungen abgehe; die IGM-Betriebsbetreuerin bekräftigte, es sei wichtig, vom Vorstand ein *schlüssiges* Konzept zu fordern; der Betriebsratsvorsitzende warf die Frage auf, wie Druckpotential aufgebaut werden könne und wies auf die Notwendigkeit hin, jetzt Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen; eine Mitarbeiterin fragte, ob man die Öffentlichkeit über die Vorgänge im Unternehmen informieren wolle.

Außerdem bekundeten mehrere Anwesende ihren Unmut über das Gebaren der Geschäftsführung und nahmen diese in die moralische Pflicht, indem sie daran erinnerten, ihren Beitrag zum Unternehmenswohl durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung bereits jahrelang geleistet zu haben. Nun sei es an der Geschäftsführung, angemessene Maßnahmen einzuleiten und dabei auf Entlassungen zu verzichten. Darüber hinaus sprach sich die IGM-Betriebsbetreuerin dafür aus, dass der Betriebsrat den Zeitdruck strategisch nutzen sollte, um Zugeständnisse zu erreichen. Der Vorstand dürfe nicht nur Personal abbauen, sondern müsse parallel dazu auch ein Konzept zur Organisationsentwicklung vorlegen.

Jedoch wurden all diese Ansätze, über kollektive Handlungsmöglichkeit nachzudenken, nicht vertieft und die Unmutsbekundungen nicht in konkrete Aktionen überführt. Die IGM-Vertreterin legte den Anwesenden abschließend lediglich nahe, bei der Betriebsversammlung in der kommenden Woche dem Vorstand Fragen zu stellen und darauf zu beharren, Antworten zu bekommen. Das Treffen wurde aufgelöst, ohne Absprachen zu treffen und ohne einen weiteren Termin zu verabreden.

Obwohl sich die an der Sitzung Teilnehmenden gelegentlich gegenseitig daran erinnerten, wie wichtig es ist, Druck auf den Vorstand auszuüben, damit er von seinen Entlassungs- und Umstrukturierungsplänen Abstand nimmt, ging dieses Anliegen während der Versammlung immer wieder verloren und geriet in Vergessenheit. Weitaus mehr Aufmerksamkeit hingegen wurde einer Problemanalyse im Sinne der Optimierungsrationalität geschenkt; man hätte problemlos auf der Grundlage dieser Veranstaltung eine lange Liste organisationaler Mängel sowie Vorschläge, diese zu beheben, erstellen können.

Diese Beobachtungen stehen aus meiner Sicht für die Wirkmächtigkeit der Rationormativität. Der gleiche Effekt des Vergessens findet sich in dem Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden.

Herr Schenk beobachtete ein strategisches Verhalten Herrn Bechsteins in den Verhandlungen mit dem Geschäftsführer. Der habe den „Alibivorschlag“ (Interview Herr Schenk, 21.11.2005, 39) unterbreitet, die Gehälter zu kürzen, die Arbeitszeit zu verlängern und dafür alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzubeschäftigen. Das sei als ein „rein strategisches Angebot“ (ebd., 43) zu interpretieren, mit dem der Vorstand die Verantwortung auf den Betriebsrat abwälze und mitteile:

„Wir haben uns ja auch über andere Wege Gedanken gemacht.' Es ist für nachher natürlich auch schön, um zu sagen: 'Wir haben ja dem Betriebsrat auch andere Möglichkeiten angeboten, aber da kam ja nichts.'“ (ebd., 41)

Die gleiche Beobachtung schilderte er in der folgenden Interviewpassage, in der er die Wirkung des Projekts „Produktionsoptimierung“ evaluiert und dabei rückblickend zu dem Ergebnis kommt, von der Geschäftsführung instrumentalisiert worden zu sein:

„Wir haben bewusst versucht, die [organisationalen] Mängel und Defizite aufzuzeigen. Aber wir haben auch ganz klare Lösungsmöglichkeiten dafür angeboten, auch kostenmäßig durchgerechnet. [...] Von Anfang an war uns klar, dass es sein kann, dass Arbeitsplatzabbau durch diese Produktionsoptimierung stattfindet.“

Denn wenn ich was optimiere, aber den Input nicht erhöhe, dann habe ich Überhang. Von uns aus war geplant, die Abläufe zu optimieren, um Kapazitäten frei zu haben, um Missstände auf der anderen Seite zu kompensieren. Sonst hätten wir als Betriebsrat erhebliche Probleme gehabt, was zu machen, das Arbeitsplätze gefährdet. Nur, was jetzt der Vorstand daraus gemacht hat, das ist eben das Problem. [...] Der hat nur die Probleme aufgegriffen und das Resultat ist, dass er sagt, 'ich mache die Produktion nicht in [A-Stadt], ich lasse das jemand anderes machen'." (ebd., 86)

An diesen Ausführungen irritiert zunächst, dass Herr Schenk zwar ausdrücklich darauf hinweist, sich vor Projektbeginn der Gefahr bewusst gewesen zu sein, dass die Projektergebnisse nicht in seinem Sinne, also für die Erhaltung und Sicherung der Arbeitsplätze, sondern im Sinne des Managements, nämlich zur Einleitung von Reorganisationsmaßnahmen zuungunsten des Standorts genutzt werden könnten. Zwar wusste er um diese Problematik, zeigt sich aber dennoch in der Retrospektive entrüstet darüber, dass genau das Befürchtete eingetreten ist. Warum aber war der Betriebsrat überhaupt das Risiko eingegangen? Warum ging er davon aus, dafür sorgen zu können, dass die „Optimierungseffekte“ nicht in Arbeitsplatzabbau münden, sondern dass betriebliche Defizite beseitigt würden?

Das ist folgendermaßen zu erklären. Dem Vorstand deshalb unterlegen zu sein, weil der, im Gegensatz zum Betriebsrat, alle formale Macht auf seiner Seite versammeln kann, thematisiert Herr Schenk nur in wenigen Interviewsequenzen. Meist hält er fest am Primat des sachlich Richtigen, des Rationalen und Objektiven, denn obwohl er aufgrund von Erfahrungen aus der Vergangenheit darum weiß, dass der Vorstand strategisch handelt, mag er sich damit nicht abfinden, sondern beharrt auf einem Rationalitätskonzept, aus dem Partikularinteressen als ein Bestandteil der betrieblichen Beziehungen ausgeschlossen sind:

„Sie haben es hier noch nicht geschafft, uns durch vernünftige, nachvollziehbare Argumente davon zu überzeugen, dass der vom Vorstand beschlossene Weg nun wirklich der bessere ist.“ (Interview Herr Schenk, 27.2.2006, 170)

Sein Vorwurf an die Firmenleitung ist hier nicht, dass sie Beschäftigte entlässt, sondern, dass sie nicht in der Lage ist, ihre Pläne plausibel zu machen und dadurch die Belegschaft auf ihre Seite zu ziehen – eine Deutung, die durch das Interviewende unterstrichen wird. Nachdem Herr Schenk im Verlauf des Interviews zahlreiche Beispiele angeführt hatte, die aus meiner Sicht alle den Schluss nahe legen, dass die große Distanz zwischen den Lösungsansätzen von Betriebsrat und Management nicht der mangelnden Einsichtsfähigkeit des Vorstandes, sondern differierenden Interessen geschuldet sein muss, beendete er das Interview mit dem folgenden Satz:

„Ich hoffe immer noch, dass sie es irgendwann hinkriegen, irgendwann müssen sie es doch mal lernen.“ (ebd., 208)

Das aufgrund der formalen Organisationsstruktur existierende Machtgefälle wird auch hier wieder mit dem Verweis auf die Vernunft außer Kraft gesetzt bzw. auf den Kopf gestellt: Es ist das Management, das dem Betriebsrat folgen müsste, ginge es mit rechten, also vernünftigen Dingen zu. Auf diese Art und Weise werden situativ die formalen Machtverhältnisse ausgeblendet.

Für ein Resümee dieser Deutung soll auf den Methodenteil, genauer auf den Hinweis, dass die Auswertungsmethode von Hagemann-White für die vorliegende Studie produktiv gemacht werden konnte, Bezug genommen werden. Der Forschungsgruppe, der die kodierten empirischen Interviewauszüge vorgelegt worden war, fiel auf, wie schwierig es ist, eine Vorstellung davon zu gewinnen, ob die jeweilige Person der Belegschaft angehört oder eine Führungskraft ist. Dieses Ergebnis der Gruppenarbeit hatte also gar nichts mit

der Geschlechtszugehörigkeit der Interviewpersonen, sondern mit deren Positionierung innerhalb der betrieblichen Hierarchie zu tun.

Diese Schwierigkeit, die Organisationsangehörigen eindeutig in der Hierarchie zu verorten, hatte ich selbst aufgrund meines Vorwissens über deren formale Position nicht. Die Verwirrung der Gruppe hielt ich daher für außerordentlich interessant. Es galt, diese Irritation produktiv zu machen und eine dem Feld immanente Deutung zu finden. Auf die erarbeiteten Befunde zurückgreifend, ist die folgende Erklärung plausibel.

Ich schilderte, wie sich – überwiegend männliche – Organisationsangehörige zueinander in Konkurrenz setzten, indem sie verschiedene Rationalitätskonzepte gegeneinander antreten ließen, die jeweils für sich selbst den Anspruch auf Alleingültigkeit und Wahrheit geltend machten. Durch diese Versachlichung wurde die formale Macht zum Verschwinden gebracht, so meine Deutung. Im Wettbewerb der Ideen siegt derjenige, dessen Ideen die qualitativ besten sind und nicht derjenige, der über die meiste formale Macht verfügt – das ist die Spielregel solcher rationalisierter Interaktionen. Alle Beteiligten gelten als gleichberechtigt, was zählt, ist allein die Verstandeskraft. Somit setzte die symbolische Gewalt im Modus Operandum der Rationormativität die betriebliche Hierarchie temporär außer Kraft und brachte formale Macht situativ zum Verschwinden.

Dieser Effekt bildete sich offensichtlich in den Interviewpassagen ab, die ich der Forschungsgruppe zur Interpretation vorlegte. Auf „frischer Tat ertappt“ (Hagemann-White 1993) wurden daher nicht die Konstrukteure von Geschlecht. Vielmehr wurde ein zentrales Indiz für symbolische Gewalt, nämlich die Dethematisierung von formaler Macht, intuitiv aufgespürt.

4.4.2 Dominanz einer von Interessen abstrahierten Vernunft

Als Ausgangspunkt der Beschreibung und Analyse symbolischer Gewalt in der Laser AG nahm ich in diesem Kapitel die Existenz zweier unterschiedlicher Versionen über den Handlungsspielraum des Managements: Während auf der offiziellen Ebene die Notwendigkeit der *nachholenden* Marktanpassung behauptet und vermittelt wurde, die Geschäftsführung sei nur das ausführende Organ einer von außen diktierten, unausweichlichen Entwicklung, kursierte unter der Hand die Vermutung, der Vorstand habe in der jüngeren Firmenvergangenheit mit seinem Handeln Entlassungen und Produktionsverlagerung forciert. Erklärungsbedürftig erschien mir, dass der Version des Managements nie betriebsöffentlich widersprochen wurde. Ich ging davon aus, indem diese – im methodischen Sinne – Merkwürdigkeit erklärt würde, sei eine Antwort auf die forschungsleitende Frage nach der Herstellung kollektiver Gewissheit in der Laser AG zu erarbeiten.

Die erste Arbeitshypothese war, mit dem vom Vorstand diskursiv erzeugten Marktdiktat symbolische Gewalt dingfest machen zu können. Aber die disziplinierende Wirkung, die ich hinsichtlich dieses vorgeblichen Sachzwangs erwartet hatte, bestätigte sich bei der Interpretation des empirischen Materials nicht. Die Auswertung des empirischen Materials erbrachte zunächst drei zentrale, von der Arbeitshypothese abweichende Ergebnisse.

Dem Unternehmensnutzen kam erstens der Stellenwert zu, der vorab für die Marktlogik vermutet worden war. In der Betriebsöffentlichkeit galt der Konsens, als oberster Maßstab habe das Wohl der Firma zu gelten, so fraglos und selbstverständlich, dass zu keiner Gelegenheit inhaltlich präzisiert wurde, was denn genau damit gemeint ist. Mit der Markt- und der Optimierungsrationalität sowie der parteilichen Rationalität konkurrierten zweitens verschiedene Konzepte miteinander. Der Betriebsrat beschränkte sich nicht darauf, den Stellenabbau sozialverträglich abzufedern, wie das in anderen Fällen praktiziert wird (vgl. Menz/Becker/Sablowski 1999, 10), sondern vertrat eigene Vorschläge zur Umgestaltung

des Unternehmens. Die Interaktionen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sind drittens nicht als Verhandlungen über das Unternehmenswohl, sondern als Machtkämpfe zu charakterisieren, bei denen es um das Verteidigen absoluter Größen ging. Es wurde nicht nur zwischen richtig/falsch, sondern zugleich auch zwischen gewinnen/verlieren bzw. dominieren/dominiert polarisiert. Damit wurden Rationalität und Macht miteinander verwoben. Das gilt für die Interaktionen zwischen Management und Betriebsrat, gleichermaßen aber auch für die Interaktionen innerhalb des Mitbestimmungsgremiums.

Im Hinblick auf letztere wurde mit dem Forschungsergebnis der sozialen Grenzziehungen sowie den Inklusions- und Exklusionsprozessen innerhalb des Betriebsrats der zentrale Befund dieses Kapitels herausgearbeitet. Konstatiert wurde, dass sich eine von Parteilichkeit abstrahierende Rationalität gegen die parteiliche Rationalität durchsetzen konnte. Behaupten konnte sich somit einmal mehr „eine Topographie, die oben Geist, Kopf, Ideal lokalisiert, unten Physis, Sinnlichkeit, Materie“ (Maase/Warneken 2003a, 18). Die beschriebene Dominanz spiegelt die gesellschaftliche Hierarchisierung von Mittel- und Unterschicht oder genauer die dichotome Zuordnung von 'oben-Verstand/unten-Körper' wider.

Es wurde konstatiert, dass ein Parteilichkeitstabu von männlichen wie weiblichen Angehörigen der Mittelschicht etabliert und verteidigt wurde. Deren Unterstellung, der Unterschicht zuzuordnende Organisationsangehörige verfügten lediglich über ein eingeschränktes Urteilsvermögen, diskreditierte und marginalisierte die parteiliche Rationalität. Zudem wurde, auf Connell verweisend, die Objektivitätsnorm als ein Hinweis auf die hegemoniale Männlichkeit gedeutet.

Für diese auf Rationalität rekurrierende, nach Klassen- wie nach Geschlechtszugehörigkeit strukturierte Dominanz wurde der Begriff der Rationormativität geprägt. Rationormativität ist als ein nach Geschlecht und Klasse strukturierter Modus Operandum symbolischer Gewalt zu verstehen, der sich selbst ein uneingeschränktes Urteilsvermögen attestiert, einen Alleinvertretungsanspruch für das Vernünftige geltend macht und über die Konstituierung einer objektivierten, ihrer subjektiven Anteile entledigten, Rationalität wirkt.

Die Rationormativität hatte weitreichende Auswirkungen, denn sie führte zur Ausblendung der betrieblichen Machtverhältnisse und zur Ausblendung partikularer Interessen, indem sie formale Macht dethematisierte. Die Tatsache, dass die Befugnisse zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat höchst ungleichgewichtig verteilt sind, geriet immer wieder in kollektive Vergessenheit, wie anhand verschiedener empirischer Beispiele aufgezeigt wurde. Das aufgrund der formalen Organisationsstruktur existierende Machtgefälle wurde durch den normativen Rekurs auf die Vernunft temporär außer Kraft gesetzt.

Max Webers Werk durchzieht die Kardinalfrage danach, was unter Rationalität zu verstehen ist (vgl. Tenbruck 1975, 691). Als Maßstab, um zu beurteilen, ob das Handeln von Menschen als rational einzuschätzen ist, werden deren jeweilige Intentionen anlegt (ebd., 684). Im Unterschied dazu wurde hier der Fokus auf Macht gerichtet, es wurde herausgearbeitet, was symbolische Gewalt ist und wie sich das Rationale innerhalb dieser spezifischen *face-to-face*-Interaktionen ausprägt.

Mit dem vorgeschlagenen Begriff Rationormativität soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass rational konnotierte Sicht- und Handlungsweisen als von symbolischer Gewalt überformte soziale Konstrukte aufzufassen sind. Der für die Webersche Begriffsbestimmung zentrale Aspekt, dass rationales Handeln stets interessengeleitet ist, wurde – das wird in der vorliegenden Studie aufgewiesen – situativ zum Verschwinden gebracht. Neben der Bezugnahme auf das Rationale war das Beharren auf dem gesunden Menschenverstand für das untersuchte Feld bestimmend. Entscheidend war somit weniger der

„tief in unserer Kultur verankerte 'Glauben'“ (Andresen 2003b, 196), in Organisationen werde „rational, d.h. ziel- und zweckgerichtet gehandelt“ (ebd., 196), als vielmehr der Glaube an eine reine, von Interessen abstrahierte Vernunft.

In der Gesamtschau der Forschungsergebnisse kann nun die Frage beantwortet werden, mit der das Kapitel eingeleitet wurde: Welche Erklärung der Beobachtung erlauben die Befunde, dass in der Betriebsöffentlichkeit die Darstellung des Vorstandes, für die Pläne nicht verantwortlich gemacht werden zu können, nie in Zweifel gezogen wurde?

Nicht der angebliche Sachzwang der Marktlogik, sondern die Rationormativität stand einer Veröffentlichung der inoffiziell kursierenden Version entgegen, so die Interpretation. Diese Version zu thematisieren, hätte es mit sich gebracht, das Gebaren der Geschäftsführung zu skandalisieren. Diese Strategie jedoch widerspricht dem sich rein, unparteiisch und objektiv gebenden Rationalitätskonzept, das seine Deutungshoheit behaupten konnte. Davon abweichende Sichtweisen wurden als „Verschwörungstheorien“ (Interview Herr Günther, 5.4.2006, 61) bezeichnet, also als irrational markiert, auf die informelle Ebene, in die private Zuständigkeit jedes und jeder Beschäftigten verwiesen und damit individualisiert. Auf diese Weise wurden kritische Nachfragen zum Handeln der Geschäftsführung aus der Betriebsöffentlichkeit ausgeschlossen.

Die vom Vorstand vertretene Version, für die geplanten Maßnahmen nicht zur Rechenschaft gezogen werden zu können, blieb *nicht lediglich unwidersprochen*. Vielmehr *bestätigte* das Vergessen von Hierarchie, das durch den Rekurs auf das Vernünftige, Sachliche und Objektive hervorgerufen wurde, die vom Vorstand vertretene Deutung; alle Organisationsangehörigen erschienen *erst dadurch* als gleichermaßen ohnmächtig gegenüber den Zumutungen des Marktes. Erst die Komplizenschaft all jener, die der reinen Vernunft bzw. dem gesunden Menschenverstand das Wort redeten und die sich einen Kampf um die Wahrheit lieferten, etablierte das Sinnkonstrukt 'Entlassungen als vom Markt diktiertes Schicksal'.

TEIL IV FAKTEN SCHAFFEN

Im letzten Teil der Studie werden zunächst Vorgehensweise und Forschungsergebnisse rekapituliert. Nicht einzelne Befunde werden hier wiederholt, sondern die zentralen Thesen pointiert dargestellt und miteinander verknüpft. Auch diese Zusammenfassung ist von der Absicht geprägt, der komplexen und z.T. paradoxen Organisationswirklichkeit Rechnung zu tragen.

Im Zuge der Beantwortung der forschungsleitenden Frage nach Prozessen, in denen ein *common sense* erzeugt wird, werde ich einen Vorschlag unterbreiten, wie organisationale Rationalität auf einer konzeptionellen Ebene gefasst werden kann, indem nämlich Douglas' Institutionenanalyse und Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt als einander ergänzend verstanden werden.

Dieser synthetisierende Entwurf wird dann mit Blick auf das Gleichheitspostulat angewendet und neue Fragen an das Feld sowie erste Thesen ausgearbeitet. Dabei geht es zunächst darum, eine neue Lesart des Gleichheitspostulats zu entwickeln. Während diese Vorschläge an einen wissenschaftlichen Diskussionszusammenhang adressiert sind, wird die beschriebene Problematik im nächsten Schritt unter praxisbezogenen Gesichtspunkten betrachtet. Abschließend wird der Wert einer interdisziplinären Perspektive reflektiert.

1 Zusammenfassung und Fazit

1.1 Männliche Herrschaft

Die vorliegende Studie basiert auf empirischen Daten, die ich während einer viermonatigen Organisationsethnographie in einem mittelständischen Unternehmen, der Laser AG, erhob. Die Geschäftsführung gab während der Feldforschung Entlassungen sowie eine Produktionsverlagerung bekannt. Auf dieses Geschehen konzentrieren sich Datenerhebung und -auswertung.

Zunächst hatte sich mir der Eindruck vermittelt, mit Vorgängen konfrontiert zu sein, bei denen die Macht klar verteilt ist – die Pläne wurden vom Management intern beschlossen, dem Betriebsrat kurzfristig und den Beschäftigten noch kurzfristiger bekannt gegeben und zügig umgesetzt. Unerwartetes, so schien es, gibt es über die Machtverhältnisse eines Betriebes in einer solchen Ausnahmesituation nicht zu berichten: Sie sind offenbar eindeutig hierarchisch strukturiert, es existiert ein mit allen Vollmachten ausgestattetes 'Oben' sowie ein weitgehend ohnmächtiges 'Unten'.

Bei näherem Hinsehen erwies sich aber die folgende Besonderheit: Das Management präsentierte sich gar nicht als omnipotent, sondern im Gegenteil als schwach, indem es sein Vorhaben als eine dem Markt geschuldete Rettungsaktion darstellte und wissen ließ, ihm bleibe nichts anderes übrig, als auf die widrigen Umstände zu reagieren. Diese Mitteilung an die Belegschaft, nicht für die anstehenden Maßnahmen verantwortlich gemacht werden zu können, zogen etliche Beschäftigte in Zweifel, ohne jedoch diese Skepsis in die Betriebsöffentlichkeit zu tragen.

Diese Beobachtungen zeigten, dass zwar das *Ergebnis* der Reorganisation vorhersagbar war, weil eben die Geschäftsführung stets das Machtwort sprechen und Entlassungen durchführen kann, dass aber das innerbetriebliche *Geschehen* offenbar komplexere Aussagen über die Verfasstheit von Macht zulässt, als das zunächst den Anschein hatte. Daher bezweifelte ich den ersten Eindruck, das empirische Material sei hinsichtlich der Machtfrage unergiebig und ging davon aus, zu einer tragfähigen Interpretation der Ausein-

andersetzung zwischen Management und Betriebsrat/Belegschaft zu gelangen, indem ich diese Interaktionen als soziale Praxis lese, in der sich symbolische Gewalt entfaltet.

Somit nahm ich eine *prozessuale* Perspektive auf das Feld ein; es galt zu beschreiben, wie sich die symbolische Gewalt in den Interaktionen zwischen den Organisationsangehörigen konstituiert und woraus sich ihre Wirksamkeit speist. Darüber hinaus wurde der Anspruch formuliert, die Relevanz des sozialen Geschlechts für die Machtanalyse zu klären, ohne die Erklärungskraft dieser Kategorie zu überansprechen und auf diese Weise zu reifizieren (vgl. Kapitel II.3.1).

Im ersten Schritt wurden mit einer Kontextbeschreibung des untersuchten Unternehmens die zur Charakterisierung dieses Einzelfalls notwendigen zentralen Eckdaten erarbeitet. Dabei wurde deutlich: Die untersuchte Arbeitsorganisation ist – wie andere auch – komplex und widersprüchlich, sie ist von Gleichzeitigkeiten und Informalität geprägt, wofür insbesondere die stille Anwesenheit des bejahrten Firmenchefs ausschlaggebend war, der zwar bereits vor Jahren offiziell seine Position aufgab, der aber nach wie vor im Rang einer Grauen Eminenz die Geschicke des Unternehmens mitbestimmt. Der Vergleich des Vorgängers mit seinem Nachfolger verdeutlichte überdies den Bruch mit der Vergangenheit – ein ehemals patriarchales Unternehmen wird nun von einem Manager geleitet, der nicht mittels persönlichem Charisma, sondern abstrakten Zahlen führt.⁷³

Dieser Vergleich bekräftigte die Notwendigkeit, die Laser AG unter einer Geschlechterperspektive zu beschreiben. Mit der Bezugnahme auf Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt konnte herausgearbeitet werden, dass in den Interaktionen der Organisationsangehörigen ein heteronormativer Subtext reproduziert wird, der männliche Herrschaft sowie binäre Geschlechterordnung bestätigt und somit eine Unterordnung von Frauen unter Männer bewirkt.

Heteronormativität konnte als Modus Operandum symbolischer Gewalt aufgewiesen werden, mit der Funktion eines subtilen sozialen Platzanweisers. Entwickelt wurde diese Interpretation am Beispiel der Controllerin, die sich, in der Position eines *token*, im Unterschied zu ihren Kollegen auf der Führungsebene mit den Dissonanzen auseinandersetzen musste, die der Umstand bei vielen Organisationsangehörigen auszulösen schien, dass sie eine männlich konnotierte Tätigkeit ausübte. Indem sie als *Person* abgewertet wurde, erfolgte eine Dethematisierung dessen, dass es eigentlich die *Passung von Geschlechtszugehörigkeit und Aufgabenbereich* war, die als verletzt angesehen wurde. Auf diese Weise wurde symbolische Gewalt unsichtbar.

Im Unterschied zu Joan Acker, die für die Analyse von Arbeitsorganisationen unter Geschlechterperspektive den Terminus *gendered subtext* einführt, schlage ich hier vor, das beschriebene zweigeschlechtliche System als *heteronormativ* zu akzentuieren.⁷⁴

Diese Kontextbeschreibung war die Voraussetzung dafür, die zu erforschenden Phänomene als in ein spezifisches soziales Gefüge eingebettet analysieren zu können. Auf dieser

⁷³ Der Vergleich legt die These nahe, dass die Ausprägung des jeweiligen Typs von Männlichkeit auch eine Frage der Generation ist: Während Herr Bechstein ein auffällig männliches Auftreten vermied und (Selbst-)Kontrolle als oberste Maxime wertschätzte, verkörperte der eine Generation ältere Franz Krüger herkömmliche Stereotype von Männlichkeit wie z.B. einen energischen Tatendrang sowie intuitive Risikofreude (vgl. Kap. III.1.2). Nachgegangen werden müsste dieser These in einer unternehmensübergreifenden Studie.

⁷⁴ Obgleich Acker herausarbeitet, dass es derjenige Angestellte ist, der das Ideal des *abstracted job* am ehesten erfüllen kann, dessen Ehefrau die Reproduktionsarbeit übernimmt, benennt sie die zugrunde liegende Logik lediglich als zweigeschlechtlich, nicht aber als heteronormativ und reifiziert auf diese Weise Heteronormativität (vgl. Degele 2004, 35).

Grundlage konnte die Forschungsfrage bearbeitet werden, wie sich symbolische Gewalt in den Interaktionen der Organisationsangehörigen konstituiert und woraus sich ihre Wirksamkeit speist.

1.2 Sachzwänge

Mit dieser forschungsleitenden Frage wurde die Beobachtung aufgegriffen, dass das Management zwar beträchtliche Überzeugungsarbeit leistete, der Belegschaft zu vermitteln, für die geplanten Entlassungen und die Produktionsverlagerung nicht verantwortlich gemacht werden zu können, weil der Markt diese Maßnahmen eben erfordere und sich kein vernunftbegabter Mensch der Marktlogik entziehen dürfe, dass aber viele Beschäftigte diese Sichtweise nicht teilen wollten. Für erklärungsbedürftig hielt ich den Umstand, dass die von der offiziellen Version abweichende Deutung dennoch nicht in der Betriebsöffentlichkeit, z.B. auf Betriebsversammlungen, artikuliert wurde.

Im ersten Schritt erklärte ich diese Beobachtung mit der naheliegenden Annahme, dass die Geschäftsführung, indem sie sich auf den (angeblichen) Sachzwang des Marktes bezog, im Lauf der Zeit doch eine kollektive Gewissheit (*doxa*) über die von ihr vertretene Version erzeugen konnte. Die Sprache der Zahlen war so zwingend, dass sie die Zweiflerinnen und Zweifler zum Schweigen brachte, so die Vermutung.

Diese Interpretationsvariante stand unter dem Eindruck der in der Arbeits- und Organisationssoziologie geführten Diskussion über Vermarktlichung. Hier wird eine starke Präsenz des Marktes in Arbeitsorganisationen angenommen; die Arbeitsprozesse und -strukturen konfrontierten die Beschäftigten immer direkter mit den Mechanismen des Marktes. Zudem fördere die Vermarktlichung den innerbetrieblichen Zusammenhalt gegenüber der Umwelt, gegen die es sich, über alle Hierarchien hinweg, gemeinsam zu behaupten gelte.

Wird diese Lesart mit den empirischen Befunden der vorliegenden Organisationsethno-graphie abgeglichen, zeigt sich eine zu starke Engführung auf die Marktrationalität.⁷⁵ Denn es konnte gezeigt werden, dass in der Laser AG Marktrationalität zwar als ein Konzept existierte, dass jedoch mit der Optimierungsrationalität und der parteilichen Rationalität zwei weitere Rationalitätskonzepte Geltung beanspruchten.

Marktrationalität ist vom Primat der wirtschaftlichen Kenngrößen geprägt, sie abstrahiert von konkreten Arbeitserfahrungen durch Bezugnahme auf ökonomische Prinzipien, macht das Unternehmenswohl zum Maßstab aller betrieblicher Entscheidungen und geht somit von einer homogenen Interessenlage aller aus. Optimierungsrationalität hingegen setzt auf die Verbesserung betrieblicher Abläufe und Strukturen durch Organisationsentwicklung, nimmt konkrete Arbeitserfahrungen als Grundlage der Schwachstellenanalyse, macht (in Krisensituationen) das Unternehmenswohl zum Maßstab aller betrieblicher Entscheidungen und geht von einer homogenen Interessenslage aus. Parteiliche Rationalität schließlich betont die Notwendigkeit betrieblicher Aushandlungsprozesse, geht vom Antagonismus von Kapital und Arbeit aus, fokussiert sich auf die Interessen der Belegschaft und verfolgt als Strategien sowohl die Kompromiss-Suche als auch die Konfrontation mit der Geschäftsführung.

⁷⁵ Nichtsdestotrotz ist es weiterführend, sich der Marktrationalität genauer zuzuwenden, insbesondere dann, wenn sich deren Protagonistinnen und Protagonisten auf Instrumente des Controlling beziehen. Denn wie Albrecht Becker (1999) ausführt, ist das Controlling „nicht einfach als Technik des Dokumentierens ökonomischer Sachverhalte in Organisationen zu verstehen, sondern [es] spielt eine aktive Rolle in der Konstitution ökonomischen Handelns“ (ebd., 238). Obwohl das Controlling für die Unternehmenssteuerung in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewann, wendet sich die Organisationsforschung im deutschsprachigen Raum bislang kaum dieser Thematik zu (ebd., 237). Eine Ausnahme ist die Dissertation des Soziologen Uwe Vormbusch (2002).

Zentral ist der Befund, dass in der Betriebsöffentlichkeit weder darüber diskutiert, noch ausdrücklich präzisiert wurde, was genau unter Unternehmenswohl zu verstehen ist, das als unhinterfragter und zugleich wichtigster Bewertungsmaßstab aller Entscheidungen und Handlungen im Betrieb galt. Dieses Konzept zeichnet sich durch seine Unschärfe aus. Diese Konturlosigkeit wurde aufrechterhalten, indem das untersuchte Feld von der kollektiven Gewissheit darüber beherrscht wurde, dass das Unternehmenswohl ein neutrales Kriterium sei, das nicht von partikularen Interessen, sondern von der *reinen Vernunft*, von dem, was „*natürlich*“ zu tun ist, geprägt sei. In dieser in der Laser AG oft gehörten Formulierung bringt sich ein Paradox zum Ausdruck: Das Verstandesmäßige verleiht sich Autorität, indem es sich auf das Naturgemäße beruft. Damit wird ein zentraler, die westliche Welt prägender Dualismus umgekehrt, denn üblicherweise werden – wie in Kapitel III.4.3 am Beispiel der Studie von Bosch (1997) dargelegt – Ratio, Kultur und Kontrolle zusammengebracht, mit Natur hingegen werden das Irrationale und Ungebändigte assoziiert. Daher ist es innerhalb des westlichen *common sense* paradox, das Verstandesmäßige durch eine Referenz auf das Natürliche zu autorisieren, eine Überlegung, welche die Institutionenanalyse von Douglas um einen wesentlichen Aspekt ergänzt.

Vor dem Hintergrund dieser Befunde wurde die erste Interpretationsvariante verworfen; der Sachzwang Markt entfaltete weder die erwartete Wirkung, noch wird diese Engführung der Komplexität der Konstruktion sozialen Sinns gerecht. Es galt folglich, die Suche nach einer tragfähigen Erklärung für die Ausgangsbeobachtung fortzusetzen.

1.3 *Verwissenschaftlichung der Arbeitsorganisation*

Während ich die Aufmerksamkeit zunächst auf die Interaktionen zwischen Management und Belegschaft bzw. Betriebsrat gerichtet hatte, lenkte ich nun den Blick auf das Mitbestimmungsgremium sowie auf den vom Betriebsrat bestellten Sachverständigen. Von Interesse waren die folgenden Beobachtungen: Anfangs hatte der Betriebsrat durchaus die Handlungsoption gesehen, der Einschätzung Nachdruck zu verleihen, dass das Management für die anstehenden Entlassungen und Umstrukturierungen verantwortlich zu machen ist. Im Betriebsrat war diskutiert worden, die Realisierung der vom Vorstand geplanten Maßnahmen hinauszuzögern, indem die Einigungsstelle aktiviert wird. So vorzugehen, war bei einer IGM-Mitgliederversammlung angekündigt worden. Allerdings kam es nie zu einer Umsetzung; der Betriebsrat widersprach den Vorstandsplänen nicht, sondern erarbeitete mit der Geschäftsführung zügig Sozialplan und Interessenausgleich.

Das warf die Frage auf, wie dieser Umschwung zu erklären ist. Zur Beantwortung dieser Frage wurde auf die Rolle des Unternehmensberaters fokussiert, den der Betriebsrat als Sachverständigen hinzugezogen hatte. In der Analyse wurden die folgenden zentralen Ergebnisse erarbeitet.

Dem verallgemeinernden, abstrakten, betriebswirtschaftlichen Wissen von Management und Unternehmensberater wurde der Vorrang vor den konkreten Alltagserfahrungen der Belegschaft gegeben. Es wurde eine Hierarchie verschiedener Wissensformen etabliert, indem dem unmittelbaren Erleben der betrieblichen Realität ein eigener Erkenntniswert abgesprochen wurde. Die Alltagserfahrung wurde als subjektivistisch und der Komplexität der Situation unangemessen in Misskredit gebracht. In dieser *Verwissenschaftlichung* der Arbeitsorganisation reproduzierten sich – im Rückgriff auf die gesellschaftlichen – die betrieblichen Machtverhältnisse.

Die reine, den parteilichen Interessen entledigte Rationalität war eine kollektiv produzierte Norm. Deren wichtigste Protagonisten waren männliche Mittelschichtsangehörige. Neben der Geschlechts- war folglich auch die Klassenzugehörigkeit eine Kategorie, die es zu

berücksichtigen galt, um die mit Rationalität verbundenen Machtmechanismen zu beschreiben.

Mit Rationormativität prägte ich einen eigenen Begriff, um das selbstverständlich Natürliche, Unvermeidliche und Alternativlose des Rationalen als soziales Konstrukt zu markieren und um dem zentralen Befund Rechnung zu tragen, dass eine jeglicher Parteinahme ausdrücklich entledigte Rationalität die Deutungshoheit für sich beanspruchen, andere Deutungsweisen abwerten und hierarchisch unterordnen kann. Dieser Begriff fasst einen Akt symbolischer Gewalt, der von Angehörigen der Mittelschicht ausging, die für sich selbst Objektivität, Allgemeingültigkeit und Vernunft in Anspruch nahmen und den anderen absprachen. Der eigene Handlungsmaßstab wurde als Dogma behauptet, dem alle anderen zu entsprechen haben.

Rationormativität definierte ich als einen Modus Operandum symbolischer Gewalt, der sich das Vernunftmäßige aneignet, einen Alleinvertretungsanspruch für das Vernunftmäßige geltend macht und über die Konstituierung einer objektivierten, also ihrer subjektiven Anteile entledigten, Rationalität wirkt. In der Rationormativität reproduzieren sich nach Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit strukturierte Hierarchisierungen.

Die Funktion eines subtilen sozialen Platzanweisers ist damit nicht nur der Heteronormativität, sondern gleichermaßen auch der Rationormativität eingeschrieben. Eine intersektionale Perspektive (vgl. Acker 2006; Connell 2001, 37; Meuser 2006, 170) ist für die Analyse dieser Erscheinungsform symbolischer Gewalt unabdingbar.

Somit schlage ich auf der Grundlage der ethnographischen Daten zwei Lesarten des *doing rationality* vor: erstens als eine Praxis der sozialen Distinktion (vgl. Bourdieu 1987a) in einer Arbeitsorganisation, zweitens als ein Phänomen, das in einer Arbeitsorganisation, die als männlich und heteronormativ verfasst charakterisiert wurde, strukturierend und stabilisierend wirkt. Daraus ist zu schlussfolgern, dass *doing rationality* und *doing gender* eng miteinander verwoben und daher in ihren Wechselwirkungen zu untersuchen sind. Männliche Herrschaft legitimiert sich u.a. durch die Vereinnahmung von Rationalität. Solche Prozesse zu beschreiben und zu analysieren, leistet einen wichtigen Beitrag dazu, den Aufwand zu verdeutlichen, der zur Aufrechterhaltung männlicher Herrschaft notwendig ist (vgl. Meuser 2006, 171).

Rationalitätskonzepte haben sich somit als hochrelevant für die Reproduktion der betrieblichen, heteronormativ verfassten Geschlechterordnung erwiesen. Die zentrale Erkenntnis der Studie lautet, dass Arbeitsorganisation und Geschlecht durch soziale und kulturelle Praktiken der Organisationsangehörigen zueinander in Beziehung gesetzt werden. In welcher Weise das geschieht, dafür ist das in der jeweiligen Organisation vorherrschende Rationalitätskonzept maßgeblich. Rationalität ist also das „Scharnier“, das Organisation und Geschlecht miteinander verbindet (oder nicht, was grundsätzlich auch möglich ist).

Nach Joan Acker ist das in Arbeitsorganisationen vorherrschende Rationalitätskonzept davon geprägt, die reproduktiven Bereiche auszuschließen und die Organisationsangehörigen auf die betriebliche Leistungserbringung zu reduzieren. Diese enge Verknüpfung zwischen Organisationspraktiken und Geschlecht kritisieren Forscherinnen und Forscher zurecht als zu eng (vgl. Kap. I.1.1.1). Der alternative Vorschlag ist, von einer losen Kopplung von Organisation und Geschlecht auszugehen, die situativ zu bestimmen ist. Die vorliegende Studie leistet dazu einen Beitrag, indem sie anhand mehrerer empirischer Beispiele die Konstituierung loser Kopplungen durch Interaktionen beschreibt.

1.4 Das Paradoxe der symbolischen Gewalt

Die zunächst irritierende Beobachtung, dass die inoffiziell kursierende Version, die sich gegen die vom Vorstand behauptete Schicksalhaftigkeit der Entlassungen wandte, nicht betriebsöffentlich gemacht wurde, erklärte ich mit dem Parteilichkeitstabu. Diese Version war in der Betriebsöffentlichkeit nur unter Sanktionen aussprechbar, denn denjenigen, die sie vertreten hätten, wäre eine eingeschränkte Rationalität und somit ein begrenztes Urteilsvermögen bescheinigt worden, so meine Interpretation.

Doch warum galten die *Einsprüche* gegen die vom Vorstand vertretene Version von der Schicksalhaftigkeit der Entlassungen, nicht aber die offizielle Version *selbst* als irrational? Schicksal müsste doch – der Dichotomie von rational/irrational folgend, die in der westlichen Welt gilt – eher mit Irrationalität als mit Rationalität in Zusammenhang gebracht werden, weil es von Menschen nicht kontrolliert und beeinflusst werden kann.

Jedoch verwies niemand bei der Laser AG darauf, dass das Management irrational agiert, wenn es die Schicksalhaftigkeit der Entlassungen bezeugt, es ablehnt, Verantwortung dafür zu tragen und signalisiert, in gleichem Maße ohnmächtig ausgeliefert zu sein wie die Belegschaft. Die Geschäftsführung sah sich zwar mit dem Vorwurf der Verantwortungslosigkeit, mit einer moralischen Kategorie also, konfrontiert, wurde jedoch nie der Irrationalität bezichtigt.

Bezieht man sich auf die in Kapitel 1.2.1 dargelegten konzeptionellen Ausführungen Douglas' (1991) in „Wie Institutionen denken“, liegt der Schluss nahe, dass es sich hier um einen Beleg für ihre These handelt, dass sich soziale Institutionen ihres Zusammenhalts versichern, indem sie den *common sense* in der Vernunft verankern und das Gemachtsein sozialer Phänomene dem institutionellen Vergessen anheim fällt. Dann wäre es im Feld unmöglich gewesen, die Frage, warum zwar die Einsprüche gegen die vom Vorstand vertretene Version als irrational, nicht aber die vom Vorstand behauptete Schicksalhaftigkeit der Entlassungen gelten, überhaupt zu *denken*. Die Ohnmachtsbehauptung des Vorstandes geriet in Vergessenheit und wurde nicht bewusst registriert, so die These. Die Handlungsfähigkeit der formal Mächtigen darf grundsätzlich nicht in Zweifel gezogen werden.

Diesen Gedanken fortführend, sind die in dieser Studie beschriebenen Rekurse auf das Rationale, ist das analysierte Schaffen von Fakten nicht nur als sozialer Ausschlussmechanismus, sondern mit Günther Ortman (2004) auch als „Selbstberuhigung“ (ebd., 126) oder mit Theodor M. Bardmann (1994) noch pointierter als „moderne Form des Exorzismus“ (ebd., 29) zu deuten, als Beschwörung, bei der es darum geht, „die Störung aus dem (immer schon verlorenen, dennoch immer wieder ersehnten) Paradies eines berechenbaren Geschehens und reibungslosen Funktionierens [zu] vertreiben“ (ebd., 29). Pathos und christliche Heilslehre, die in letztgenanntem Zitat zum Ausdruck kommen, sind aus meiner Sicht nicht wörtlich zu nehmen, sondern akzentuieren in der ironischen Übersteigerung den Stellenwert des Rationalen in westlichen Gesellschaften.

Daran schließe ich die folgende These an: Die hohe Relevanz, die Berechenbarkeit und Störungsfreiheit hierzulande genießen, drückt sich u.a. dadurch aus, das Irrationale in eine möglichst große Distanz zur eigenen Person zu bringen und die Dichotomie von *entweder* rational *oder* irrational aufrechtzuerhalten. Der *common sense* behauptet, Rationalität und Irrationalität schließen sich gegenseitig aus. Zwar verhält es sich anders: Rationalität und Irrationalität sind nicht dichotom, sondern verwoben, das Irrationale ist ebenso allgegenwärtig und omnipräsent wie das Rationale. Aber: Diese Allgegenwart und Omnipräsens fällt dem Vergessen anheim. In der Dichotomie von rational und irrational manifestiert sich das Prinzip, viel Raum zwischen das Irrationale und die eigene, für rational gehaltene Lebensrealität zu bringen.

An dieser Stelle ist die forschungsleitende Frage, wie sich symbolische Gewalt konstituiert und woraus sich ihre Wirksamkeit speist, zu beantworten. In der Studie wurden zwei Antworten erarbeitet, die nicht nur für die Laser AG gelten, sondern die sich als Aussagen darüber verallgemeinern lassen, in welchem Verhältnis zueinander Rationalität und symbolische Gewalt stehen und wie beide Phänomene zu fassen sind.

Erstens: Es wurde Gewissheit darüber erzeugt, dass dem Vorstand die Hände gebunden sind und er nicht für die bevorstehenden Entlassungen verantwortlich gemacht werden kann. Betriebsöffentliche Einsprüche gegen diese Version hätten nur mit dem Risiko erhoben werden können, der Irrationalität bezichtigt und dadurch sozial ausgeschlossen zu werden. Von der offiziellen Version abweichende Äußerungen wurden in einen als individuell und privat aufgefassten Raum verwiesen. Dieser soziale Prozess wurde als Vorgang gedeutet, in dessen Verlauf *die* Sicht auf die Organisationswirklichkeit Deutungshoheit erlangte, die für sich selbst sowie sich selbst ähnliche Objektivität, Rationalität und Sachlichkeit in Anspruch nahm und anderen zugleich absprach. Die Logik dieser Inklusion bzw. Exklusion folgte der gesellschaftlich strukturierten Grenzziehung nach Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit. Im Verlauf dieses sozialen Prozesses reklamierten Angehörige gesellschaftlich privilegierter Gruppen einen Alleinvertretungsanspruch für das Rationale.

Zweitens: Parallel dazu konnte jedoch noch eine andere Gewissheit herausgearbeitet werden, die – im Unterschied zur ersten – von Anfang an ein *common sense* war. Der Status des Selbstverständlichen, den die zuerst beschriebene Gewissheit zwar für sich beanspruchte, aber nicht vollständig erlangen konnte, stand im zweiten Fall nie in Frage. Es war die Selbstverständlichkeit, dass die mit formaler Macht Ausgestatteten auch tatsächlich handlungsfähig sind. Diese soziale Praxis wurde als Verbannung des Irrationalen zum Zwecke der Selbstberuhigung mit den Mittel des Rationalen charakterisiert.

So unterschiedlich diese beiden Fälle auf den ersten Blick sind, eine entscheidende Gemeinsamkeit ist ihnen inne. Denn in beiden Fällen erweist es sich, dass das Schaffen von Fakten als Praxis der sozialen Distinktion zu verstehen ist, die sich des Rationalen wie des Irrationalen bemächtigt.

Rationalität wie auch Irrationalität, so lautet die daraus resultierende Schlussfolgerung, sind mit der symbolischen Gewalt verbunden und sorgen dafür, (formale) Macht situativ unsichtbar werden zu lassen. Was als rational und was als irrational gilt, ist sozial konstruiert und in den spezifischen Inhalten variabel. In welcher Art und Weise Rationalität und Irrationalität jeweils miteinander verknüpft sind, ist daher fallbezogen zu bestimmen. Während die *Inhalte* situations- und kontextabhängig variieren, ist die *Wirkungsweise* hingegen stets die gleiche: Rationalität wird auch durch das Aufrufen von Irrationalität konstituiert.

Neben dieser beschriebenen Gemeinsamkeit gibt es einen entscheidenden Unterschied der beiden Fälle: Während Irrationalität in dem einen Fall – der Bestätigung *sozialer* Privilegierung – in Dienst genommen und auf diese Weise *sichtbar* gemacht wurde, war es im anderen Fall – der Bestätigung *formaler* Privilegierung – von Bedeutung, dass Irrationalität *unsichtbar* blieb.

Beide Wirkungsweisen können als Teile ein und desselben zirkulären Vorgangs aufgefasst werden: Die Selbstberuhigung geht mit der Verbannung des Irrationalen einher, verlangt werden Autoritäten, die dem Rationalen den Boden bereiten. Autorität wird qua formalem Status und qua Expertenwissen auf der Grundlage der Gewissheit verliehen, diesen Instanzen sei das Irrationale fern. Diese Instanzen werden durch das Aufrufen von Irrationalität bestätigt und gefestigt. Das vollzieht sich z.B., indem all jenen, die nicht das Privileg formaler oder wissensbezogener Autorität genießen, Irrationalität zugeschrieben wird oder

indem formale Hierarchie in Vergessenheit gerät. Auf diese Weise wird wieder sichtbar, was unsichtbar bleiben sollte, das Irrationale. Das ruft den „Exorzismus“ auf die Tagesordnung ...

Folglich hat ein Prozess, in dem symbolische Gewalt ausgeübt wird, indem Rationalität und Irrationalität mit Macht verknüpft werden, als sich selbst erhaltend und zugleich als paradox zu gelten: *Er ruft permanent die Geister, die er zu bannen verspricht.*

Das der symbolischen Gewalt innewohnende Paradox drückt sich am besten in der folgenden Gleichzeitigkeit aus: Es werden die formalen Machtverhältnisse temporär und situativ ausgeblendet, zugleich bleibt die Handlungsfähigkeit der formal Mächtigen sowie derer mit Expertenstatus unangezweifelt. Dieser Widerspruch ist nicht aufzulösen, sondern er bestimmt die beschriebene Dynamik des Schaffens von Fakten.

2 Ausblick

2.1 Ein Beitrag zur Diskussion um das Gleichheitspostulat

Gerd Nollmann (2002) hebt die Bindung der Gleichheitsnorm an ein spezifisches Umfeld hervor, indem er davon ausgeht, dass „Arbeitsorganisationen, informelle Paar- und Familienbeziehungen und Geschlechterpolitik [...] je eigene, sinnhafte Zurechnungsregeln bereit[halten], die Geschlechterattributionen steuern.“ (ebd., 161) Lediglich in für die Geschlechterthematik sensibilisierten „politischen Konfliktöffentlichkeiten“ (ebd., 180) sei ein Bewusstsein für die Verkoppelung von sozialer Ungleichheit und Geschlecht vorhanden, in allen anderen Bereichen laufe diese Argumentation „gegen ungreifbare Hindernisse“ (ebd., 180).

Diese „ungreifbaren Hindernisse“ zu identifizieren und ihrer Vagheit und Unbestimmtheit zu entledigen, ist für die genderkompetente Organisationsforschung von zentraler Bedeutung. So konstatiert z.B. Sylvia Wilz (2004), dass es weniger dringlich sei, „zum wiederholten Male die variable horizontale und mehr oder weniger stabile vertikale Segregation von Organisationen zu belegen“ (ebd., 254). Und auch Maria Funder (2004) fordert empirische Arbeiten, die weniger das inzwischen hinlänglich bekannte „Ausmaß der Schlechterstellung von Frauen im Erwerbssystem“ (ebd., 48) erfassen, sondern die „die Ursachen und Mechanismen der Erzeugung (wie des Abbaus) von Geschlechter(un)gleichheit“ (ebd., 48) erforschen. Dieser Zuschnitt bedeutet, die jeweils „unterschiedlichen organisationsspezifischen Handlungs- und Gestaltungsspielräume“ (Riegraf 2000, 151) bzw. das „spezifische soziale und politische Spannungsfeld“ (ebd., 151) innerhalb von Organisationen zu analysieren.

Als Erkenntnisziel der vorliegenden Studie wurde deshalb formuliert, eine neue Lesart des Gleichheitspostulats, das als Hindernis der Gleichstellung von Frauen und Männern in Arbeitsorganisationen gilt, auszuarbeiten und damit der Debatte um Gleichheitsfassaden und Egalitätsmythen in Arbeitsorganisationen einen eigenen Beitrag hinzuzufügen. Dieser Vorschlag soll im Folgenden entwickelt werden.

In bislang vorliegenden Studien (vgl. Kapitel I.1.1) werden die sozialen und kulturellen Voraussetzungen des Gleichheitspostulats ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt; das Postulat wird in seinem organisationalen Umfeld kontextualisiert. Diese Einbettung wird vollzogen, indem im Anschluss an den Neo-Institutionalismus das Gleichheitspostulat als eine an die Umwelt von Arbeitsorganisationen adressierte Legitimationspraktik interpretiert wird. Wenn die Gleichstellung (der Geschlechter) zur gesellschaftlich akzeptierten Norm werde, dann könnten sich Arbeitsorganisationen diesen „Nötigungen der Institutionen“

(Ortmann 2004, 104) nicht entziehen, ohne Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, so die Prämisse.

Die Akteurinnen und Akteure in den Organisationen integrierten folglich gesellschaftlich etablierte Normen wie den Gleichheitsgrundsatz in ihre Außendarstellung. Das bedeute jedoch nicht, dass diese Prinzipien auch tatsächlich umgesetzt werden. In der Forschung wird es als problematisch aufgefasst, dass zwar die Botschaft an die Umwelt der betreffenden Organisation übermittelt werde, alle Organisationsangehörigen würden gleichberechtigt behandelt, dass diese Verlautbarungen aber allzu oft keine substantziellen Veränderungen nach sich zögen. Schlimmer noch: Häufig verhinderten diese als rhetorisch apostrophierten Praktiken sogar die Umsetzung von Gleichheitspolitik. Der Legitimationsdruck von außen und die scheinbare Anpassung von Organisationen an das sozial Erwünschte habe die Probleme verstärkt, da es für die Protagonistinnen und Protagonisten der Gleichstellungspolitik zunehmend schwieriger werde, mit ihren Hinweisen auf bestehende Ungleichheiten überhaupt noch Gehör zu finden.

Dieser Auslegung ist zunächst einmal mit Günther Ortmann (2004) entgegen zu halten, dass es praktische Fälle gibt, in denen Arbeitsorganisationen „etwas 'nur zum Schein' beginnen und dann doch Ernst daraus wird“ (ebd., 99). Der Organisationssoziologe belegt das, indem er auf die Studie Peter Walgenbachs (2000) zur Implementierung der DIN-Normen zum Qualitätsmanagement verweist. Was zunächst als „Legitimationsfassade“ (Ortmann 2004, 99) etabliert worden sei, habe „dann doch noch ernstlichen organisatorischen Wandel“ (ebd., 99) nach sich gezogen. Ob diese Befunde auf die betriebliche Gleichstellungspolitik übertragbar sind, müsste empirisch geklärt werden.

Wichtiger als dieser Hinweis ist mir aber die Schlussfolgerung, die Ortmann aus Walgenbachs Forschungsergebnissen zieht. Er erteilt nämlich allen „'enthüllungsjournalistischen' Varianten der Organisationsforschung, die sich vorgenommen haben, den Vorwand als *bloßen* Vorwand zu entlarven [...], indem sie den Schein als *bloßen* Schein bloßstellen“ (ebd., 99; Hervorheb. i.O.), eine „Absage“ (ebd., 99), wobei er sich nicht explizit auf die *Gender Studies*, sondern allgemein auf die Organisationsforschung bezieht.

Das passt zur folgenden Überlegung, die ich, auf Joan Acker (1998, 313) Bezug nehmend, erarbeitete (vgl. Kapitel I.1.1): Die unübersehbare Diskrepanz zwischen den postulierten Ansprüchen und der gelebten Wirklichkeit in Arbeitsorganisationen ist kein Fehler, sondern diese Diskrepanz verweist auf die Organisationsebene oder – genauer – auf den nicht-personifizierten, objektivierten und abstrakten Charakter organisationaler Praktiken.

Diese beiden Gedanken aufgreifend, schlage ich die folgende Deutung des Gleichheitspostulats vor: Es sollte nicht darum gehen, die Frage zu beantworten, wie denn die Forscherin, wenn im untersuchten Feld immer wieder das Gleichheitspostulat aufgerufen werde, dem habhaft werden könne, was vor Ort „wirklich“ passiert – eine Frage, die die Begriffe 'Gleichheitsfassaden' oder 'Egalitätsmythen' geradezu provozieren, da sie vermuten lassen, eine aus Legitimationsgründen lediglich zum Schein errichtete Fassade verberge das wahre, Ungleichheit reproduzierende Wesen der Organisation. Dadurch wird nahe gelegt, Sein und Schein einer Organisation unterscheiden zu können bzw. zu müssen. Zudem legt dieses Vokabular den Schluss nahe, dass es ein ausschließlich rationaler Willensakt ist, sich dieser Fassaden zu entledigen und Gleichstellung zu gewährleisten. Für zentral halte ich jedoch weniger die normative Kritik der vorgefundenen Verhältnisse, sondern vielmehr das Hinterfragen scheinbar alternativloser Phänomene, da sonst die Gefahr der Reifizierung von Dualismen (z.B. egalitäre Lippenbekenntnisse/ diskriminierende Organisationsrealität) besteht.

Daher schlage ich vor, den *Schein* als *konstitutiven Teil des Seins* von Arbeitsorganisationen aufzufassen. Unter dieser Prämisse vermag das Gleichheitspostulat selbst Aufschluss darüber zu geben, was 'wirklich' passiert. Oder, in Ortmanns (2004) Worten: „[D]ie Opposition von wahrer Praxis und bloßem Vorwand [...], von tatsächlichen und bloß vorgeschützten Zwecken [muss] unterminiert werden“ (ebd., 120).

Die Unterscheidung von Sein und Schein zu unterlassen, stellt sich Ortmann folgendermaßen vor: Der Ausgangspunkt ist die Prämisse von der eingeschränkten Rationalität von Arbeitsorganisationen, die er darauf zurückführt, dass diese in der „sich überstürzenden Moderne“ (ebd., 11) mit dem „Verlust sicheren Grundes“ (ebd., 12) konfrontiert seien. Arbeitsorganisationen gingen mit dieser Kontingenz um, indem sie „Handeln-als-ob“ (ebd., 12). Gemeint ist damit der Prozess, dem organisationalen Tun Sicherheit und Legitimation zu verleihen, indem so getan wird, als ob das vorgestellte und das erreichte Ziel identisch wären: „Wir fingieren eine Geltung – von Gründen, Entscheidungen, Bedeutungen, Regeln, Institutionen – in Vorgriffen, die sich erst nachträglich (vielleicht) als berechtigt erweisen.“ (ebd., 13) Diese Vorgriffe in die Zukunft „bewähren sich, wenn überhaupt, erst mit der Zeit. Daher mag es auch Zeit brauchen zu sehen, dass sie sich nicht bewähren.“ (ebd., 127)

Mit dieser Argumentation nimmt Ortmann Arbeitsorganisationen vor der von Organisationsforscherinnen und -forschern geäußerten Kritik in Schutz, Diskrepanzen zwischen Sein und Schein aufzuweisen. Der Wissenschaft bleibe, wolle sie weiterhin rational argumentieren, gar nichts anderes übrig, als das Missverhältnis zwischen Proklamiertem und Realisiertem als unabänderliche Tatsache anzuerkennen, so sein Fazit.

Davon wird sich eine feministische Organisationsforschung jedoch nicht in die Schranken weisen lassen, denn das hieße, den Lauf der Dinge lediglich beobachten und nach dem 'Prinzip Hoffnung' abwarten zu können, ob aus dem Gleichheits*postulat* vielleicht eines Tages doch eine Gleichheit*tatsache* wird. Der Selbstanspruch feministischer Organisationsforschung ist es ja gerade, die Diskrepanzen zwischen Norm und Realität zu überwinden. Sich, Ortmann folgend, mit deren Missverhältnis abzufinden, wird diesem Anspruch nicht gerecht. Die oben aufgeworfene Frage bleibt somit zwar vorerst weiter unbeantwortet, ist nun jedoch zumindest folgendermaßen zu präzisieren: Wie den Schein als konstitutiven Teil des Seins von Arbeitsorganisationen auffassen, ohne ihn zu ontologisieren und dadurch jeder (feministischen) Kritik zu entziehen?

Ich schlage vor, Mary Douglas (1991) zu folgen, die darauf verweist, dass der soziale Zusammenhalt von Institutionen darauf basiert, die Konstruktionsprozesse, die notwendig sind, um den Zusammenhalt erfolgreich zu gewährleisten, unsichtbar zu machen, indem sozial hergestellter Sinn als natürlich, selbstverständlich und alternativlos gilt. Daraus ist im Umkehrschluss abzuleiten, dass es sozial und kulturell außerordentlich *voraussetzungsvoll* ist, eine kritische Distanz zu sich objektiv gebenden Kategorien wie Gleichheit, Rationalität oder Leistung, aber auch Heterosexualität zu erlangen. Die gleiche Schlussfolgerung lässt Bourdieus Konzept der *doxa* zu, weshalb es erkenntnisfördernd ist, Douglas und Bourdieu aufeinander zu beziehen.

Dieser Perspektivwechsel wirft erstens in unterschiedlichen Varianten die immer gleiche Frage auf, nämlich die nach den *sozialen und kulturellen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen* des Gleichheitspostulats und führt zweitens weg von der Kritik des Gleichheitspostulats. Folgende Fragen stellen sich: Warum ist lediglich in für die Geschlechterthematik sensibilisierten „politischen Konfliktöffentlichkeiten“ (Nollmann 2002, 180) ein Bewusstsein für die Verkoppelung von sozialer Ungleichheit und Geschlecht vorhanden? Was hindert diejenigen, die sich außerhalb dieser spezifischen Öffentlichkeit bewegen, an

einer kritischen Distanz gegenüber Gleichheitsbehauptungen? Was sind die sozialen Voraussetzungen des Verkennens sozialer Differenzen? Warum kann Geschlecht in Arbeitsorganisationen so erfolgreich dethematisiert werden? Auf den Punkt gebracht: Was stabilisiert den Schein?

Eine der sozialen Voraussetzungen ist, so zeigt die vorliegende Studie, Rationalität als Faktum und nicht als sozial gemacht, z.B. als Wahrheitsproduktion auf einem umkämpften Terrain, als exklusive Selbstermächtigung oder als Beschwörungshandeln zu begreifen. Entscheidend ist damit weniger der „tief in unserer Kultur verankerte 'Glaube'“ (Andresen 2003b, 196), in Organisationen werde zweckrational gehandelt, als vielmehr der Glaube an die reine, voraussetzungslos und quasi natürlich existierende Vernunft.

Wird diese Perspektive eingenommen, ist das Gleichheitspostulat auf der einen Seite als die legitimierende Mitteilung von Arbeitsorganisationen an ihre Umwelt zu lesen, alle Beschäftigten „natürlich“ gleich zu behandeln, auf der anderen Seite aber vor allem auch als eine Bestätigung und Aktualisierung des *common sense*, jederzeit objektiv, vernünftig und sachlich zu handeln.

Unter dieser Prämisse müsste das Gleichheitspostulat als Phänomen analysiert werden, das der in Arbeitsorganisationen wirkenden symbolischen Gewalt unterworfen ist. Das ungreifbare Hindernis, an dem sich die feministische Organisationsforschung dann abarbeiten würde, wäre die symbolische Gewalt, die den Gleichheitsfassaden und Egalitätsmythen eingeschrieben ist und die sich u.a. dadurch reproduziert, dass sie – wie bereits beschrieben – Rationalität und Irrationalität situativ in ein spezifisches Verhältnis zueinander setzt und die zirkulär, selbstreferentiell und paradox ist. Analyse und Kritik müssten sich dann nicht auf das Gleichheitspostulat, sondern auf das hegemoniale Rationalitätskonzept richten, das die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse stabilisiert.

2.2 Gleichstellungspolitik im Dilemma

Mit der innerhalb der Frauen- und Geschlechterforschung diskutierten Frage nach der Wandlungsfähigkeit von Arbeitsorganisationen ist nicht nur ein deskriptives und analytisches, sondern auch ein intervenierendes Interesse verbunden, nämlich zu erforschen, inwieweit steuernde Eingriffe in die Strukturen und Prozesse vorgenommen und Veränderungen intendiert herbeigeführt werden können. Auf diese Frage soll nun eingegangen werden, indem die Konsequenzen der im vorherigen Kapitel vorgeschlagenen Lesart des Gleichheitspostulats praxisbezogen diskutiert werden. Diese Überlegungen werden geschärft durch die Diskussion eines Vorschlags von Yvonne Benschop und Hans Doorewaard (1998), der stellvertretend für andere Konzepte stehen kann, die in die gleiche Richtung weisen.

Das niederländische Forschungsduo betrachtet die Wandlungsfähigkeit von Arbeitsorganisationen als eine Angelegenheit von Intentionalität bzw. richtigem Bewusstsein der betrieblichen Akteurinnen und Akteure. Benschop und Doorewaard konstatieren, in Arbeitsorganisationen werde Geschlechterungleichheit reproduziert und zugleich der Eindruck von Geschlechtergleichheit aufrechterhalten. Ein Indiz dafür sei, dass die Existenz von Barrieren für Frauen, z.B. Karrierehindernisse, entweder grundsätzlich bestritten oder aber mit individuellen Defiziten bzw. dem Zufall begründet werde. Diese dominante Wahrnehmung basiere auf einem Gleichheitskonzept, das strikt formal sei und auf der identischen Behandlung aller bestehe.

Dieses meritokratische Konzept (vgl. Becker 1994, 113) halten Benschop und Doorewaard (1998) für problematisch. Sie fordern, es durch eine „tiefgreifende Konzeption von Gleichheit“ (ebd., 799; Übersetzung U.R.) zu ersetzen. Diese würde die Beschäftigten nach Alter,

Geschlecht, Ausbildung, Erreichbarkeit, Perspektiven und Einstellungen unterscheiden und „Raum für eine ungleiche Behandlung in ungleichen Situationen lassen“ (ebd., 799; Übersetzung U.R.).

Darauf ist Folgendes zu erwidern. *Erstens*: Da kollektive Gewissheiten, z.B. über Leistung oder gesunden Menschenverstand, selbstverständlich und unhinterfragt gelten, ist zwar der Weg, Einfluss auf Sinnkonstrukte und Deutungsmuster zu nehmen, also Bewusstseinsstrukturen zu verändern, adäquat. Zugleich werden jedoch die engen Grenzen deutlich, die dieser Einflussnahme gesetzt sind. Denn, wie in dieser Arbeit deutlich wurde: Der *common sense* ist kulturell verankert und habituell verinnerlicht, er entzieht sich damit nur allzu leicht dem Zugriff des Bewusstseins.

Zweitens: Einerseits hat sich in der Organisationsforschung längst die Sichtweise etabliert, dass Organisationen keinesfalls rationale Gebilde sind, andererseits fordert ungeachtet dessen die Mehrheit der (Geschlechter-)Forscherinnen die Formalisierung von Abläufen und Strukturen sowie einen Wertewandel – Strategien also, die im Kern darauf abzielen, das Rationalitätsniveau von Organisationen zu heben und organisationales Handeln im Sinne von Gleichstellungszielen kalkulier- und kontrollierbar zu machen. Mir erscheint es inkonsequent, ausgerechnet auf der Ebene organisationaler Rationalität Interventionen vorzuschlagen, wenn Organisationen gar nicht diesem Modell entsprechend aufgefasst werden.

Drittens: Forderungen nach Gleichstellung und Implementierung entsprechender Maßnahmen werden inzwischen häufig mit Argumenten begründet bzw. legitimiert, die lediglich auf den ökonomischen Nutzen für die Wirtschaftsunternehmen abzielen und sich nicht auf demokratische, ausdrücklich parteilich-politische Werte berufen (Bereswill 2005, Wetterer 2003). Solche Strategien, die Objektivität und Rationalität für sich in Anspruch nehmen, können auf der einen Seite durchaus als angemessen gelten, weil sie den Spielregeln entsprechen. Die Spielregel hingegen, die Benschop und Doorewaard (1998) fordern, „Raum für eine ungleiche Behandlung in ungleichen Situationen [zu] lassen“ (ebd., 799; Übersetzung U.R.), widerspricht der Logik westlicher Arbeitsorganisationen. Auf der anderen Seite aber sind mit einer affirmativen Strategie die Spielregeln nicht zu verändern.

Der erste Schritt in diese Richtung wäre aus meiner Sicht keine „tiefgreifende Konzeption von Gleichheit“ (ebd., 799; Übersetzung U.R.), sondern eine Herrschaftskritik in Gestalt einer Rationalitätskritik, die ja innerhalb der feministischen Wissenschaft bereits eine lange Tradition als Entzauberung von Neutralitäts- und Objektivitätsmythen hat (z.B. Haraway 1996).

Viertens: Gegen das 'Mitspielen' ist aber vor allem auch der folgende Einwand zu erheben. Eine affirmative Strategie behält nicht nur die Spielregeln bei, sondern sie bekräftigt das Parteilichkeitstabu und somit auch die der Rationormativität eingeschriebenen sozial strukturierten Grenzziehungen. Eine betriebliche Gleichstellungspolitik, die – z.B. über die Formalisierung und Standardisierung organisationaler Abläufe und Strukturen – ausschließlich auf eine Objektivierung abzielt, läuft Gefahr, geltende Rationalitätskonzepte zu bekräftigen und damit dazu beizutragen, dass die sozialen Kategorien, die bedeutsam sind für die Positionierung innerhalb der betrieblichen Hierarchie, für Entlohnung, sozialen Status und Anerkennung, dem (beklagten) institutionellen Vergessen anheim fallen.

Die Gleichstellungspolitik befindet sich somit in dem Dilemma, sich auf der einen Seite nicht völlig losgelöst vom *common sense* bewegen zu können, es sich auf der anderen Seite aber auch nicht leisten zu dürfen, den *common sense* kritiklos zu bedienen. Diese Zwangslage kann nicht aufgelöst, sondern ihr kann immer nur aufs Neue (selbst-)reflexiv begegnet werden.

Als eine angemessene Form feministischen Intervenierens hätte meines Erachtens auch das Offenlegen der in den Arbeitsorganisationen selbstverständlichen und unhinterfragten kollektiven Gewissheiten zu gelten. Solche Interventionen müssten Sachzwängen, dem Parteilichkeitstabu, dem Gleichheitspostulat den Nimbus des Naturgegebenen nehmen und diese wie andere Ausprägungen organisationalen Scheins als Phänomene symbolischer Gewalt aufweisen. Sie müssten Gewissheiten erschüttern, sie müssten irritieren und stören, sie müssten verunsichern statt klären (vgl. Boudry/Kuster/Lorenz 2004a) und sie müssten alternative Deutungen in den Mainstream einspeisen.

2.3 *Der Wert interdisziplinärer Blick-Wechsel*

In meiner Studie griff ich Impulse aus zwei verschiedenen Forschungsrichtungen auf, der genderkompetenten, soziologischen Organisationsforschung und der ethnographischen Unternehmenskulturforschung. Dadurch sollte ein neues Ganzes geformt werden, das Erkenntnisse aus beiden Richtungen berücksichtigt, wobei die grundsätzliche Schwierigkeit darin besteht, mit zwei verschiedenen Fachlogiken konfrontiert zu sein: Während die Soziologie die Fallspezifität zugunsten der Generalisierung verlässt, legt die Kulturwissenschaft den Fokus auf detailgenaue Deskriptionen und gesteht verdichteten Beschreibungen einen eigenen Erkenntniswert zu. Dieses Hindernis in Rechnung stellend, soll nun abschließend diskutiert werden, wie sich die beiden Forschungsrichtungen dennoch gegenseitig inspirieren und bereichern können.

Den Gewinn einer Öffnung der genderkompetenten, soziologischen Organisationsforschung hin zur Kulturwissenschaft sehe ich in erster Linie auf der methodischen Ebene. Der Vorzug ethnographischen Forschens ist es, aufgrund des langen Feldaufenthalts sowie der Triangulation (vgl. Flick 1996, 249 f.) von teilnehmender Beobachtung, Interviews und Artefaktanalysen zu Befunden auch jenseits dessen zu gelangen, was Interviewte für sozial erwünscht halten und deshalb der Interviewerin hartnäckig präsentieren können, wie z.B. die Gleichheitsnorm oder die Beteuerung, in der eigenen Arbeitsorganisation gebe es wegen des Leistungsprinzips keine sozial strukturierte Ungleichbehandlung.

Überdies wurde in der vorliegenden Studie deutlich, dass sich die Reifizierungsproblematik nicht auf Geschlecht beschränkt. Vielmehr erstreckt sie sich auf alle sozial konstruierten Kategorien und damit auch auf Rationalität. Es ist inhärenter Bestandteil wissenschaftlichen Arbeitens, Rationalität zu erzeugen. Umso unverzichtbarer ist es, das implizite Wissen der Forscherin während des Forschungsprozesses explizit zu machen und es nicht unbemerkt als Forschungsergebnis den Befunden einzuschreiben.

Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler analysieren in der Regel ihre eigene Gesellschaft, weshalb ihre (Nicht-)Wahrnehmung von den je dominanten kulturellen Selbstverständlichkeiten geprägt ist. Das ethnographische Arbeiten ermöglicht eher als andere qualitative Methoden, einen fremden Blick auf das Eigene zu entwickeln, weil hier keine vorab formulierten Hypothesen ins Feld getragen und dort überprüft, sondern Thesen erst während der Feldforschung entwickelt und in einem abduktiven Verfahren überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Es wäre sicher wünschenswert, die bisherige Randständigkeit dieses Verfahrens in der Organisationssoziologie zu überwinden.

In die andere Richtung geschaut, sehe ich den Gewinn in erster Linie darin, durch eine Ergänzung der Forschungsagenda um Machtaspekte die Relevanz der ethnographischen Befunde zu erhöhen. Bernd Jürgen Warneken (2006) hält die Frage, „inwieweit volkskundlich-kulturwissenschaftliche Forschung willens und in der Lage ist, über die fachtraditionelle Kompetenzen anknüpfende Beschäftigung mit 'arbeitsbegleitender Kultur' wie Firmenerzählungen, Witze, Wandschmuck, Kleidungsstile, Pausenkommunikation, Betriebs-

feiern hinaus auch Wissensgehalte und Organisationsformen der Arbeit selbst zum kulturwissenschaftlichen Thema zu machen“ (ebd., 283), für nach wie vor nicht hinreichend beantwortet. Mit Warneken ist für die Suche nach Antworten zu plädieren, denn: „Der 'gesellschaftlichen Relevanz' des Faches, welche die Arbeiterforschung in den 70er Jahren erhöhen wollte, würde eine solche Themenerweiterung sicherlich zugutekommen.“ (ebd., 283)

Genderkompetente, soziologische Studien können der ethnographischen Organisationsforschung wesentliche Impulse geben, da sie den Blick darauf zu lenken vermögen, wie Wissensgehalte und Organisationsformen der Arbeit soziale Grenzziehungen in Arbeitsorganisationen reproduzieren und damit soziale Ungleichheit herstellen. Das Erkenntnisinteresse auf Phänomene der Macht auszuweiten, bedeutete, dass, wie es Wolfgang Kaschuba (1995a) formuliert, „wir 'Kultur' verstärkt auch wieder in gesellschaftlicher Prosa“ (ebd., 30) schreiben, was aus meiner Sicht begrüßenswert wäre.

LITERATURVERZEICHNIS

- Acker, Joan (1998): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: Myers, Kristen A./ Anderson, Cynthia D./ Risman, Barbara J. (Hg.): Feminist Foundations. Toward Transforming Sociology. Thousand Oaks, S. 299-318.
- Acker, Joan (2006): Inequality Regimes. In: Gender & Society, Jg. 20, Nr. 4, S. 441-464.
- Agar, Michael H. (1996): The Professional Stranger. An informal Introduction to Ethnography. London, San Diego, 2. Auflage.
- Agar, Michael H. (2006): An Ethnography by any other Name. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Research, Nr. 4, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/4-06/06-4-36-e.htm> (Zugriff: 31.7.2007).
- Ahrens, Jens-Rainer/ Apelt, Maja/ Bender, Christiane (Hg.) (2005): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden.
- Alvesson, Mats (1990): On the Popularity of Organizational Culture. In: Acta Sociologica, Jg. 33, Nr. 1, S. 31-49.
- Alvesson, Mats/ Billing, Yvonne Due (1997): Understanding Gender and Organizations. London u.a.
- Andresen, Sünne (2003a): Moderne Organisationen als Institutionen der Vergeschlechtlichung: Organisations- und gendertheoretische Grundlagen. In: dies./ Dölling, Irene/ Kimmerle, Christoph: Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen, S. 33-60.
- Andresen, Sünne (2003b): Das Organisationsverständnis der Akteur/e/innen. In: dies./ Dölling, Irene/ Kimmerle, Christoph: Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen, S. 167-196.
- Andresen, Sünne (2006): Die Analyse feldspezifischen Geschlechter-Wissens als Voraussetzung der Implementierung einer erfolgreichen Gleichstellungspolitik. In: Aulenbacher, Brigitte/ Bereswill, Mechthild/ Löw, Martina/ Meuser, Michael/ Mordt, Gabriele/ Schäfer, Reinhild/ Scholz, Sylka (Hg.): FrauenMännerGeschlechterforschung. State of the Art. Münster, S. 300-310 (= Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Band 19).
- Andresen, Sünne/ Dölling, Irene/ Kimmerle, Christoph (2003): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen.
- Apelt, Maja/ Dittmer, Cordula/ Mangold, Anne (2005): Die Bundeswehr auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter? In: Ahrens, Jens-Rainer/ Apelt, Maja/ Bender, Christiane (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden, S. 108-131.
- Assion, Peter (Hg.) (1986): Transformationen der Arbeiterkultur. Marburg.
- Aster, Reiner/ Merkens, Hans/ Repp, Michael (Hg.) (1989): Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt/Main, New York.

- Aulenbacher, Brigitte/ Funder, Maria/ Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden.
- Aulenbacher, Brigitte/ Bereswill, Mechthild/ Löw, Martina/ Meuser, Michael/ Mordt, Gabriele/ Schäfer, Reinhild/ Scholz, Sylka (Hg.) (2006): FrauenMännerGeschlechterforschung. State of the Art. Münster (= Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Band 19).
- Baatz, Dagmar/ Rudolph, Clarissa/ Satilmis, Ayla (Hg.) (2004): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster.
- Bachmann, Götz (2000): Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde. Ein Blick zurück nach vorn. In: Götz, Irene/ Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster, S. 35-52.
- Bachmann, Götz (2002): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, S. 323-361.
- Bahn Müller, Reinhard/ Schmidt, Werner (2007): Auf halbem Weg. In: WSI Mitteilungen, Jg. 60, Nr. 7, S. 358-364.
- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/Main.
- Beaufaÿs, Sandra (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld.
- Becker, Albrecht (1999): Accounting: Diskurs oder soziale Praxis? Kritik der postmodernen Accountingforschung. In: Schreyögg, Georg (Hg.): Organisation und Postmoderne. Grundfragen-Analysen-Perspektiven. Verhandlungen der Wissenschaftlichen Kommission „Organisation“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Wiesbaden, S. 235-264.
- Becker, Albrecht/ Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (1992): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 89-113, 2., durchgesehene Auflage.
- Becker, Franziska (2001): Die Macht des Feldes. Feldforschung und Politisierung vor Ort. In: Eisch, Katharina/ Hamm, Marion (Hg.): Die Poesie des Feldes. Beiträge zur ethnographischen Kulturanalyse. Tübingen, S. 26-47 (=Untersuchungen des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen, Band 93).
- Becker, Fred G. (1994): Grundlagen der betrieblichen Leistungsbeurteilungen, Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme. Stuttgart, 2., durchgesehene Auflage.
- Behnke, Cornelia/ Meuser, Michael (1999): Geschlechterforschung und qualitative Methoden. Opladen (= Qualitative Sozialforschung, Band 1).
- Benschop, Yvonne/ Doorewaard, Hans (1998): Covered by Equality. In: Organization Studies, Jg. 19, Nr. 5, S. 787-805.
- Bereswill, Mechthild (2005): Geschlecht als Humanressource – reproduzieren oder irritieren? In: Ernst, Waltraut (Hg.): Leben und Wirtschaften – Geschlechterkonstruktionen durch Arbeit. Münster, S. 218-229 (=Reihe Fokus Gender, Band 3).

- Berg, Eberhard/ Fuchs, Martin (Hg.) (1993): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt/Main.
- Berger, Peter L./ Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main.
- Betriebsverfassungsgesetz, <http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/index.html> (Zugriff: 29.8.2007).
- Bohnsack, Ralf (1991): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen.
- Boudry, Pauline/ Kuster, Brigitta/ Lorenz, Renate (Hg.) (2004): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität Arbeit & Zuhause. Berlin.
- Boudry, Pauline/ Kuster, Brigitta/ Lorenz, Renate (2004a): I cook for sex – Einführung. In: dies. (Hg.): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität Arbeit & Zuhause. Berlin, S. 6-35.
- Bourdieu, Pierre (1987a): Die Feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main, 4. Auflage.
- Bourdieu, Pierre (1987b): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, Pierre (1993): Narzißtische Reflexivität und wissenschaftliche Reflexivität. In: Berg, Eberhard/ Fuchs, Martin (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt/Main, S. 365-374.
- Bourdieu, Pierre (1997a): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, Irene/ Kraus, Beate (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt/Main, S. 153-216.
- Bourdieu, Pierre (1997b): Eine sanfte Gewalt. Pierre Bourdieu im Gespräch mit Irene Dölling und Margareta Steinrücke. In: Dölling, Irene/ Kraus, Beate (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt/Main, S. 218-230.
- Bourdieu, Pierre (2004): Gegenfeuer. Konstanz.
- Bourdieu, Pierre (2004a): Der Neoliberalismus. Eine Utopie grenzenloser Ausbeutung wird Realität. In: ders.: Gegenfeuer. Konstanz, S. 120-129.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.
- Brednich, Rolf W. (Hg.) (1988): Grundriß der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der europäischen Ethnologie. Berlin.
- Brednich, Rolf Wilhelm (1988a): Quellen und Methoden. In: ders. (Hg.): Grundriß der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der europäischen Ethnologie. Berlin, S. 73-94.
- Britton, Dana M. (2000): The Epistemology of the Gendered Organization. In: Gender & Society, Jg. 14, Nr. 3, S. 418-434.
- Bröckling, Ulrich/ Krasemann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hg.) (2000): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/Main.

- Buchen, Sylvia/ Helfferich, Cornelia/ Maier, Maja S. (Hg.) (2004): Gender methodologisch. Empirische Forschung in der Informationsgesellschaft vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden.
- Connell, Robert W. (2001): The social Organization of Masculinity. In: Whitehead, Stephen M./ Barrett, Frank J. (Hg.): The Masculinities Reader. Cambridge u.a., S. 30-50.
- Connell, Robert W. (2006): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Wiesbaden, 3. Auflage.
- Connell, Robert/ Wood, Julian (2005): Globalization and Business Masculinities. In: Gender & Society, Jg. 19, Nr. 3, S. 347-364.
- Correll, Lena/ Janczyk, Stefanie/ Lieb, Anja (2004): Innovative Potentiale einer genderkompetenten Arbeitsforschung. In: Baatz, Dagmar/ Rudolph, Clarissa/ Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster, S. 255-277.
- Degele, Nina (2004): Sich schön machen. Zur Soziologie von Geschlecht und Schönheitshandeln. Wiesbaden.
- Devereux, Georg (1984): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt/Main.
- Dierkes, Meinolf (Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main, New York.
- Diezinger, Angelika/ Kitzer, Hedwig/ Anker, Ingrid (Hg.) (1995): Erfahrung mit Methode. Freiburg.
- Dölling, Irene (Hg.) (2007): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. (=Querelles. Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung, Band 12).
- Dölling, Irene/ Kraus, Beate (Hg.) (1997): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt/Main.
- Douglas, Mary (1991): Wie Institutionen denken. Frankfurt/Main.
- Eisch, Katharina/ Hamm, Marion (Hg.) (2001): Die Poesie des Feldes. Beiträge zur ethnographischen Kulturanalyse. Tübingen (=Untersuchungen des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen, Band 93).
- Engler, Steffani (2001): „In Einsamkeit und Freiheit“? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur. Konstanz.
- Erne, Andrea (1986): „Mit einer Zigarre im Mund, die Frau oder Braut im Arme“. Frauen bei den Wahlrechtsdemonstrationen 1910. In: Assion, Peter (Hg.): Transformationen der Arbeiterkultur. Beiträge der 3. Arbeitstagung der Kommission „Arbeiterkultur“ in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde in Marburg vom 3. bis 6. Juni 1985. Marburg, S. 80-85.
- Ernst, Waltraut (Hg.): Leben und Wirtschaften – Geschlechterkonstruktionen durch Arbeit. Münster (=Reihe Fokus Gender, Band 3).
- Faust, Michael/ Funder, Maria/ Moldaschl, Manfred (Hg.) (2005): Die 'Organisation' der Arbeit. München und Mering (=Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 1).
- Fenstermaker, Sarah/ West, Candace (2001): 'Doing Difference' revisited. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Wiesbaden, S. 236-249.

- Fielhauer, Helmut/ Bockhorn, Olaf (Hg.) (1982): Die andere Kultur. Wien u.a.
- Flick, Uwe (1996): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg, 2. Auflage.
- Foucault, Michel (1983): Der Wille zum Wissen. Frankfurt/Main.
- Froschauer, Ulrike (2002): Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, S. 361-395.
- Funder, Maria (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen. München und Mering.
- Funder, Maria (2004): (K)ein Ende der Geschlechterungleichheit? Arbeit und Geschlecht als Medien der Inklusion und Exklusion in Organisationen. In: Baatz, Dagmar/ Rudolph, Clarissa/ Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster, S. 47-69.
- Funder, Maria/ Dörhöfer, Steffen/ Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin.
- Gahleitner, Silke Birgitta (2004): Zwischen Differenz und Dekonstruktion – Methodische Überlegungen zur Überschreitung des bipolaren Geschlechterdualismus in der Genderforschung nach einem Verfahren von Hagemann-White. In: Buchen, Sylvia/ Helfferich, Cornelia/ Maier, Maja S. (Hg.): Gender methodologisch. Empirische Forschung in der Informationsgesellschaft vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden, S. 283-291.
- Geertz, Clifford (Hg.) (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/Main.
- Geertz, Clifford (1983a): Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur. In: ders.: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/Main, S. 7-42.
- Geertz, Clifford (1983b): „Deep Play“: Bemerkungen zum balinesischen Hahnenkampf. In: ders.: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/Main, S. 202-260.
- Geertz, Clifford (1983c): Common sense als kulturelles System. In: ders.: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/Main, S. 261-288.
- Gerdes, Klaus (Hg.) (1979): Explorative Sozialforschung. Stuttgart.
- Geideck, Susan/ Liebert, Wolf-Andreas (Hg.): Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern. Berlin/New York.
- Gildemeister, Regine/ Wetterer, Angelika (1995): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, Gudrun-Axeli/ Wetterer, Angelika (Hg.): TraditionenBrüche. Entwicklungen der feministischen Theorie. Freiburg, S. 201-253, 2. Auflage (=Forum Frauenforschung, Band 6).

- Gildemeister, Regine/ Wetterer, Angelika (Hg.) (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster.
- Goffman, Erving (1963): Stigma. Notes on the Management of spoiled Identity. Prentice-Hall.
- Graaf van de, José Mulder/ Rottenburg, Richard (1989): Feldforschung in Unternehmen – Ethnographische Exploration in der eigenen Gesellschaft. In: Aster, Reiner/ Merkens, Hans/ Repp, Michael (Hg.): Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt/Main, New York, S. 19-34.
- Götz, Irene (1997): Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster u.a. (= Münchener Beiträge zur Volkskunde).
- Götz, Irene/ Moosmüller, Alois (1992): Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde, Jg. 88, S. 1-30.
- Götz, Irene/ Wittel, Andreas (Hg.) (2000): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster u.a.
- Götz, Irene/ Wittel, Andreas (2000a): Ethnographische Arbeitsforschung – zur Einführung. In: dies. (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster u.a., S. 7-15.
- Hagemann-White, Carol (1993): Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? In: Feministische Studien, Jg. 12, Nr. 2, S. 68-78.
- Hagemann-White, Carol (1995): Der Umgang mit Zweigeschlechtlichkeit als Forschungsaufgabe. In: Diezinger, Angelika/ Kitzer, Hedwig/ Anker, Ingrid (Hg.): Erfahrung mit Methode. Freiburg, S. 301-318.
- Hagemann-White, Carol (2006): „Wege und Brücken“. In: Vogel, Ulrike (Hg.): Wege in die Soziologie und die Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden, S. 125-137.
- Halford, Susan/ Savage, Mike/ Witz, Anne (1997): Gender, Careers and Organizations. Basingstoke.
- Haraway, Donna (1996): Situiertes Wissen. Die Wissenschaftsfrage im Feminismus und das Privileg einer partialen Perspektive. In: Scheich, Elvira (Hg.): Vermittelte Weiblichkeit. Feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie. Hamburg, S. 217-248.
- Haug, Frigga (1991): Arbeitskultur und Geschlechterverhältnisse. In: Kaschuba, Wolfgang/ Korff, Gottfried/ Warneken, Bernd Jürgen (Hg.): Arbeiterkultur nach 1945 – Ende oder Veränderung? Tübingen, S. 223-239.
- Heintz, Bettina (Hg.) (2001): Geschlechtersoziologie. Wiesbaden.
- Heintz, Bettina/ Nadai, Eva (1998): Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Nr. 2, S. 75-93.
- Helmers, Sabine (Hg.) (1993a): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn (=mundus, Reihe Ethnologie, Band 67).
- Helmers, Sabine (1993b): Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes, Meinolf (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main, New York, S. 147-187.

- Hergesell, Burkhard (1994): Arbeiterkulturen im Betrieb. Interethnische Beziehungen zwischen Produktionsarbeitern. Eine empirische Studie. Frankfurt/Main.
- Hess, Sabine/ Moser, Johannes (Hg.) (2003): Kultur der Arbeit – Kultur der neuen Ökonomie. Graz (=Kuckuck. Notizen zur Alltagskultur, Band Sonderband 4).
- Hirschfelder, Gunther/ Huber, Birgit (Hg.) (2004): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main, New York.
- Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf (Hg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Höyng, Stephan/ Puchert, Ralf/ Raschke, Christian (1995): Probleme der innerbetrieblichen Gleichstellungspolitik unter spezieller Berücksichtigung der Reaktionen von Männern auf Frauenfördermaßnahmen. Berlin.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Bonn (= Materialien des IfM).
- Jeggle, Utz (1982): Geheimnisse der Feldforschung. In: Nixdorff, Heide/ Hauschild, Thomas (Hg.): Europäische Ethnologie. Berlin, S. 187-204.
- Jeggle, Utz (Hg.) (1984): Feldforschung. Qualitative Methoden in der Kulturanalyse. Tübingen.
- Jeggle, Utz (1984a): Verständigungsschwierigkeiten im Feld. In: ders. (Hg.): Feldforschung. Qualitative Methoden in der Kulturanalyse. Tübingen, S. 93-112.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation. New York.
- Kaschuba, Wolfgang (Hg.) (1995): Kulturen-Identitäten-Diskurse. Perspektiven Europäischer Ethnologie. Berlin.
- Kaschuba, Wolfgang (1995a): Kulturalismus. Vom Verschwinden des Sozialen im gesellschaftlichen Diskurs. In: ders. (Hg.): Kulturen-Identitäten-Diskurse. Perspektiven Europäischer Ethnologie. Berlin, S. 11-30.
- Kaschuba, Wolfgang/ Korff, Gottfried/ Warneken, Bernd Jürgen (Hg.) (1991): Arbeiterkultur seit 1945 – Ende oder Veränderung? Tübingen (=Untersuchungen des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen).
- Knapp, Gudrun-Axeli/ Wetterer, Angelika (Hg.) (1995): TraditionenBrüche. Entwicklungen der feministischen Theorie. Freiburg, 2. Auflage (=Forum Frauenforschung, Band 6).
- Knapp, Gudrun-Axeli/ Wetterer, Angelika (Hg.) (2003): Achsen der Differenz. Münster.
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/Main u.a.
- Kotthoff, Hermann (2005): „Call me Barney“. In: Faust, Michael/ Funder, Maria/ Moldaschl, Manfred (Hg.): Die 'Organisation' der Arbeit. München und Mering, S. 73-107 (=Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 1).
- Krais, Beate (2004): Soziologie als teilnehmende Objektivierung der sozialen Welt – Pierre Bourdieu. In: Moebius, Stephan/ Peter, Lothar (Hg.): Französische Soziologie der Gegenwart. Konstanz, S. 171-210.
- Krug, Stefanie (2000): Die schwierige Rückkehr der Erziehungsurlauberinnen in die Betriebe. Ein anwendungsorientiertes Projekt aus kulturwissenschaftlicher Sicht. In:

- Götz, Irene/ Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster u.a., S. 107-121.
- Kuhlmann, Ellen/ Kutzner, Edelgard/ Müller, Ursula/ Riegraf, Birgit/ Wilz, Sylvia (2002): Organisationen und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter-(a)symmetrie. In: Schäfer, Eva/ Fritzsche, Bettina/ Nagode, Claudia (Hg.): Geschlechterverhältnisse im sozialen Wandel. Interdisziplinäre Analysen zu Geschlecht und Modernisierung. Opladen, S. 221-249.
- KulturInitiative `89 e.V. und Kulturwissenschaftliches Institut Berlin (Hg.): Vorwärts und nicht vergessen nach dem Ende der Gewißheit. 56 Texte für Dietrich Mühlberg zum Sechzigsten. Berlin (=Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, Band 37).
- Kuntz, Andreas (Hg.) (1993): Arbeiterkulturen. Vorbei das Elend - aus der Traum? Düsseldorf.
- Kuntz, Andreas (1993a): Arbeit ohne Arbeiter – Arbeitskultur? In: ders. (Hg.): Arbeiterkulturen. Vorbei das Elend - aus der Traum? Düsseldorf, S. 9-13.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2004): „Hauptsache Arbeit“? Blockierte Perspektiven im Wandel von Arbeit und Geschlecht. In: Baatz, Dagmar/ Rudolph, Clarissa/ Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster, S. 24-46.
- Kühl, Stefan (1998): Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen. Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten. In: Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, S. 303-322.
- Kühl, Stefan (2000a): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main.
- Kühl, Stefan (2000b): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI Mitteilungen, Jg. 53, Nr. 12, S. 818-828.
- Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (Hg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.
- Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. Weinheim, 2., überarbeitete Auflage.
- Lehmann, Albrecht (Hg.) (1984): Studien zur Arbeiterkultur. Münster (=Beiträge zur Volkskultur in Nordwestdeutschland).
- Lemke, Thomas/ Krasmann, Susanne/ Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/Main, S. 7-40.
- Lenz, Ilse/ Nickel, Hildegard Maria/ Riegraf, Birgit (Hg.) (2000): Geschlecht, Arbeit, Zukunft. Münster.
- Lindner, Rolf (1981): Die Angst des Forschers vor dem Feld. Überlegungen zur teilnehmenden Beobachtung als Interaktionsprozeß. In: Zeitschrift für Volkskunde, Jg. 77, Nr. 1, S. 51-66.

- Lipp, Carola/ Kienitz, Sabine/ Binder, Beate (1986): Frauen bei Brotkrawallen, Straßentumulten und Katzenmusiken. Zum politischen Verhalten von Frauen 1847 und in der Revolution 1848/49. In: Assion, Peter (Hg.): Transformationen der Arbeiterkultur. Beiträge der 3. Arbeitstagung der Kommission „Arbeiterkultur“ in der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde in Marburg vom 3. bis 6. Juni 1985. Marburg, S. 49-63.
- Lofland, John (1979): Feld-Notizen. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung. Stuttgart, S. 110-120 (=Explorative Sozialforschung).
- Lueger, Manfred (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung. Methodologie, Organisation, Materialanalyse. Wien.
- Löffler, Klara (2000): Die Überfrau. Zur Institution der Unternehmerinnen-Biographie. In: Götz, Irene/ Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster u.a., S. 141-158.
- Maase, Kaspar/ Warneken, Bernd Jürgen (Hg.) (2003): Unterwelten der Kultur. Themen und Theorien der volkskundlichen Kulturwissenschaft. Köln, Weimar, Wien.
- Maase, Kaspar/ Warneken, Bernd Jürgen (2003a): Der Widerstand des Wirklichen und die Spiele sozialer Willkür. Zum wissenschaftlichen Umgang mit den Unterwelten der Kultur. In: dies. (Hg.): Unterwelten der Kultur. Themen und Theorien der volkskundlichen Kulturwissenschaft. Köln u.a., S. 7-24.
- Mayring, Phillip (1993): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, 4., erweiterte Auflage.
- Menz, Wolfgang/ Becker, Steffen/ Sablowski, Thomas (1999): Shareholder Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst AG zum „Life-Sciences“-Konzern. Hamburg.
- Meuser, Michael (2006): Hegemoniale Männlichkeit. Überlegungen zur Leitkategorie der Men's Studies. In: Aulenbacher, Brigitte/ Bereswill, Mechthild/ Löw, Martina/ Meuser, Michael/ Mordt, Gabriele/ Schäfer, Reinhild/ Scholz, Sylka (Hg.): FrauenMännerGeschlechterforschung. State of the Art. Münster, S. 160-174 (= Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Band 19).
- Meuser, Michael (1989): Gleichstellung auf dem Prüfstand. Frauenförderung in der Verwaltungspraxis. Pfaffenweiler.
- Moebius, Stephan/ Peter, Lothar (Hg.) (2004): Französische Soziologie der Gegenwart. Konstanz.
- Müller, Birgit (2002): Die Entzauberung der Marktwirtschaft. Ethnologische Erkundungen in ostdeutschen Betrieben. Frankfurt/Main, New York.
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen, S. 53-71.
- Müller, Ursula (2000): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Lenz, Ilse/ Nickel, Hildegard Maria/ Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht, Arbeit, Zukunft. Münster, S. 126-149.
- Müller, Ursula/ Müller-Franke, Waltraud/ Pfeil, Patricia/ Wilz, Sylvia (2007): Zwischen De-Thematisierung und Vergewisserung. Geschlechterkonstruktionen im Organisationswandel am Beispiel Polizei. In: Gildemeister, Regine/ Wetterer, Angelika (Hg.):

Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisation. Münster, S. 32-55.

- Meyer, John W./ Rowan, Brian (1977): Institutional Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, Nr. 3, S. 340-363.
- Myers, Kristen A./ Anderson, Cynthia D./ Risman, Barbara J. (Hg.) (1998): Feminist Foundations. Toward Transforming Sociology. Thousand Oaks.
- Nadig, Maja (Hg.) (1992): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychologische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Frankfurt/Main, 2. Auflage.
- Nadig, Maja (1992a): Die Ethnopschoanalyse in der Sozialforschung – die Subjektivität der Forscherin. In: dies. (Hg.): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychologische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Frankfurt/Main, S. 37-60, 2. Auflage.
- Nickel, Hildegard Maria (Hg.) (1999): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen.
- Nixdorff, Heide/ Hauschild, Thomas (Hg.) (1982): Europäische Ethnologie. Berlin.
- Nollmann, Gerd (2002): Die Hartnäckigkeit der Geschlechterungleichheit. Geschlecht als soziale Zurechnungskategorie. In: Soziale Welt, Nr. 2, Jg. 53, S. 161-188.
- Nollmann, Gerd (2004): Leben wir in einer Leistungsgesellschaft? Neue Forschungsergebnisse zu einem scheinbar vertrauten Thema. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 29, Nr. 3, S. 24-48.
- Novak, Andreas (1993): Ein Ethnologe in einem deutschen mittelständischen Unternehmen – Anmerkungen zur Feldforschungs-Ideologie. In: Helmerts, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, S. 165-193 (=mundus, Reihe Ethnologie, Band 67).
- Novak, Andreas (1994): Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur. Frankfurt/Main (= mundus Reihe Ethnologie, Band 82).
- Oloff, Aline (2007): 'Geschlecht' im Spiel Doing Diplomacy. Implikationen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. In: Dölling, Irene (Hg.): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. Göttingen, S. 79-95 (=Querelles. Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung, Band 12).
- Ortmann, Günther (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Pasero, Ursula/ Priddat, Birger P. (Hg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden.
- Rastetter, Daniela (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen.
- Reichel, F.-G. (2005): Das Regelwerk ERA zur Neugestaltung der tariflichen Vergütung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, Jg. 1, Nr. 183, S. 2-26.
- Remmele, Bernd/ Stingl, Benjamin (2004): Geschlecht und Informationstechnologie. Eine einflussreiche Beziehung für das mediengestützte Lernen an der Hochschule. In: Hirschfelder, Gunther/ Huber, Birgit (Hg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur

- Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main, New York, S. 217-238.
- Resch, Christine (2005): Berater-Kapitalismus oder Wissensgesellschaft? Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise. Münster.
- Richter, Ulrike A. (2004): Gender Mainstreaming in Organisationen. Eine empirische Studie auf der Basis von ExpertInneninterviews. Berlin (unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Tübingen).
- Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen.
- Riegraf, Birgit (2000): Organisationswandel, Organisationslernen und das Geschlechterverhältnis. In: Lenz, Ilse/ Nickel, Hildegard Maria/ Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht, Arbeit, Zukunft. Münster, S. 150-177.
- Sackstetter, Susanne (1984): „Wir sind doch alles Weiber“. Gespräche unter Frauen und weibliche Lebensbedingungen. In: Jeggle, Utz (Hg.): Feldforschung. Qualitative Methoden in der Kulturanalyse. Tübingen, S. 159-176.
- Sauer, Dieter (2005): Die neue Unmittelbarkeit des Marktes. Arbeitspolitik im Dilemma. In: Wagner, Hilde (Hg.): „Rentier' ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 54-68.
- Schäfer, Eva/ Fritzsche, Bettina/ Nagode, Claudia (Hg.) (2002): Geschlechterverhältnisse im sozialen Wandel. Interdisziplinäre Analysen zu Geschlecht und Modernisierung. Opladen.
- Scheich, Elvira (Hg.) (1996): Vermittelte Weiblichkeit. Feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie. Hamburg.
- Schirmer, Uta (2007): Sich anders auf sich selbst beziehen. Drag Kinging, Selbstverhältnisse und Wissensweisen von 'Geschlecht'. In: Behmenburg, Lena/ Berweger, Mareike/ Gevers, Jessica/ Nolte, Karen/ Sänger, Eva/ Schnädelbach, Anna (Hg.): WissenSchaf(f)t Geschlecht. Machtverhältnisse und feministische Wissensproduktion. Königstein/Taunus, S. 31-50.
- Scholz, Sylka (2004): Männlichkeit erzählen. Lebensgeschichtliche Identitätskonstruktionen ostdeutscher Männer. Münster.
- Schönberger, Klaus (2004): „Ab Montag wird nicht mehr gearbeitet!“. Selbstverwertung und Selbstkontrolle im Prozess der Subjektivierung von Arbeit. In: Hirschfelder, Gunther/ Huber, Birgit (Hg.): Die Virtualisierung der Arbeit – Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main, New York, S. 239-266.
- Schütz, Alfred (1971): Gesammelte Aufsätze. Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag.
- Siegel, Tilla (2003): Denkmuster der Rationalisierung. Ein soziologischer Blick auf Selbstverständlichkeiten. In: Geideck, Susan/ Liebert, Wolf-Andreas: Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern. Berlin/New York, S. 17-36.
- Smith, Dorothy E. (1988): Everyday World as Problematic. A Feminist Sociology. Toronto.
- Smith, Dorothy E. (1998): Der aktive Text. Eine Soziologie für Frauen. Hamburg (=Argument-Sonderband, Band AS235).

- Smith, Dorothy E. (1998a): Einleitung. In: dies.: Der aktive Text. Eine Soziologie für Frauen. Hamburg, S. 11-19 (=Argument-Sonderband, Band AS235).
- Smith, Dorothy E. (1998b): Feministische Überlegungen zur politischen Ökonomie. In: dies.: Der aktive Text. Eine Soziologie für Frauen. Hamburg, S. 20-38 (=Argument-Sonderband, Band AS235).
- Szabo, Erna (1998): Organisationskultur und Ethnographie. Wiesbaden.
- Tenbruck, Friedrich H. (1975): Das Werk Max Webers. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 27, Nr. 4, S. 663-702.
- Tietel, Erhard (2000): Das Interview als Beziehungsraum. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1 (2), Art. 26, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002260> (Zugriff: 31.7.2007).
- Viethen, Eva (1982): Tradition und Realitätsaneignung - Bergarbeiterfrauen im industriellen Wandel. In: Fielhauer, Helmut/ Bockhorn, Olaf (Hg.) (Hg.): Die andere Kultur. Volkskunde, Sozialwissenschaften und Arbeiterkultur. Ein Tagungsbericht. Wien u.a., S. 241-260.
- Vogel, Ulrike (Hg.) (2006): Wege in die Soziologie und die Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden.
- Vormbusch, Uwe (2002): Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis. Frankfurt/Main, New York.
- Wagels, Karen (2008): „Der hatte ´ne Position – und ich hatte keine“. Regulierungsweisen von Geschlecht in Erwerbsarbeitskontexten. In: Marburger Gender-Kolleg: Geschlecht Macht Arbeit. Interdisziplinäre Perspektiven und politische Intervention. Münster, S. 136-151.
- Wagner, Hilde (Hg.) (2005): „Rentier' ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.
- Wagner, Hilde (2005a): 'Die Macht der Zahlen'. Neue Steuerung im Betrieb. In: dies. (Hg.): „Rentier' ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 9-22.
- Walgenbach, Peter (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normreihe. Stuttgart.
- Warneken, Bernd Jürgen (1980): Nachsätze eines später Hinzugekommenen (zu der Diskussion zwischen Hermann Bausinger, Utz Jeggle, Martin Scharfe, Eberhard Knödler-Bunte, Rolf Lindner). In: Ästhetik und Kommunikation, Jg. 11, Nr. 42, S. 106-107.
- Warneken, Bernd Jürgen (1996): Motivationskrise der ethnographischen Arbeiterforschung. In: KulturInitiative `89 e.V. und Kulturwissenschaftliches Institut Berlin (Hg.): Vorwärts und nicht vergessen nach dem Ende der Gewißheit. 56 Texte für Dietrich Mühlberg zum Sechzigsten. Berlin, S. 121-129 (=Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, Band 37).
- Warneken, Bernd Jürgen (2006): Die Ethnographie populärer Kulturen. Eine Einführung. Wien u.a.
- Warneken, Bernd Jürgen/ Wittel, Andreas (1997): Die neue Angst vor dem Feld. Ethnographisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. In: Zeitschrift für Volkskunde, Jg. 93, Nr. 1, S. 1-16.

- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* Tübingen, 5. Auflage.
- Wetterer, Angelika (2003): *Rhetorische Modernisierung. Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen.* In: Knapp, Gudrun-Axeli/ Wetterer, Angelika (Hg.): *Achsen der Differenz.* Münster, S. 286-319.
- Wetterer, Angelika (2007): *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ im Überblick.* In: Gildemeister, Regine/ Wetterer, Angelika (Hg.): *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisation.* Münster, S. 189-215.
- Whitehead, Stephen M./ Barrett, Frank J. (Hg.) (2001): *The Masculinities Reader.* Cambridge u.a.
- Wilz, Sylvia Marlene (2004): *Relevanz, Kontext und Kontingenz. Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization.* In: Pasero, Ursula/ Priddat, Birger P.: *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender.* Wiesbaden, S. 227-258.
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen.* Opladen.
- Wimbauer, Christine (1999): *Organisation, Geschlecht, Karriere. Fallstudien aus einem Forschungsinstitut.* Opladen.
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (1997): *Fremdwörterbuch.* Mannheim u.a., 6., auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Wittel, Andreas (1997): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie.* Berlin.
- Wittel-Fischer, Barbara (2001): *„Das Unbewusste ist unbestechlich!“. Supervision in der Tübinger Empirischen Kulturwissenschaft.* In: Eisch, Katharina/ Hamm, Marion (Hg.): *Die Poesie des Feldes. Beiträge zur ethnographischen Kulturanalyse.* Tübingen, S. 140-160 (=Untersuchungen des Ludwig-Uhland-Instituts für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen, Band 93).
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen.* Frankfurt/Main.

ANHANG

Übersicht zentraler Ereignisse der Unternehmensgeschichte

1948	1973	Mitte 1980er Jahre	1994
Gründung des Unternehmens auf dem Territorium der West-Alliierten	Franz Krüger übernimmt die Firmenleitung von seinem Vater	Inbetriebnahme zweier neuer Produktionsanlagen am Standort	Austritt des Unternehmens aus dem Verband der Metall- und Elektroindustrie
Mitte 1990er Jahre	1997	2001/2002	2004
Kauf einer Firma in Sachsen-Anhalt, Neubau eines Produktionsstandortes in Brandenburg	Franz Krüger übergibt sein Amt an seinen Nachfolger, Teilung der Geschäftsführung in eine Doppelspitze, Herbert Krüger rückt ins oberste Management auf	Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan zwischen Management und Betriebsrat, Entlassung von ca. 50 Prozent der Belegschaft am Hauptsitz der Firma	Einführung eines neuen Entgeltsystems zur Vereinheitlichung der Entlohnung
Spätsommer 2005	Herbst 2005	Ende 2005	Anfang 2006
Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat über Einführung einer Leistungszulage	Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat über Entlassungen und Umstrukturierung, Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan	Entlassung von ca. 20 Prozent der Belegschaft am Hauptsitz der Firma, Abgabe der „Produktionsverantwortung“ an Tochterfirma in Sachsen-Anhalt	Aufnahme eines dritten Geschäftsführers, verantwortlich für „International Sales“ und voraussichtlicher Nachfolger von Herbert Krüger

Übersicht Datenbestand

Teilnehmende Beobachtung	Artefaktanalysen	Interviews
<p>zwei geführte Betriebsbegehungen</p> <p>eine Verhandlung zwischen Vorstand und BR über Leistungszulage</p> <p>drei Betriebsversammlungen</p> <p>eine IGM-Mitgliederversammlung</p> <p>eine Firmenfeier</p> <p>Kantinenbesuche</p>	<p>Außen- und Innenarchitektur</p> <p>Intranet</p> <p>Firmenzeitung</p> <p>Werbeprospekte</p> <p>Unternehmenschronik</p> <p>'Schwarze Bretter'</p> <p>Werbefilm über Laser AG</p> <p>Bericht eines Unternehmensberaters an Geschäftsführung zu leistungsabhängigem Entgeltsystem</p>	<p>17 Interviews mit 15 Personen</p> <p>(Details siehe nächste Tabelle)</p>

Übersicht Interviewpersonen

Vorstand

Herr Bechstein, Herbert Krüger
(Franz Krüger)

Qualitätsmanagement

Herr Noll

Personalreferat

Frau Esche

Vorstandssekretariat

-

Konzern- rechnungs- wesen

Frau Wilke

Verwaltung

-

Entwicklung & Konstruktion

Frau Holler

Vertrieb

Herr Clausner

Frau Zeibig

Auftrags- abwicklung, Einkauf & - Produktion

Herr Schenk

Herr Deniz

Sowie vier Externe: drei Berater (Herr Günther, Herr Herzberg, Herr Jannsen) und die IGM-Betriebsbetreuerin (Frau Schäfer)

Kurzvorstellung aller Interviewpartnerinnen und -partner

Im Folgenden werden alle interviewten Personen vorgestellt. Begonnen wird – entsprechend ihrer Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie – mit den Führungskräften, es folgen – in alphabetischer Reihenfolge – die Beschäftigten, schließlich werden – dem gleichen Ordnungsprinzip folgend – die Organisationsexternen vorgestellt.

Die interviewten Führungskräfte

Franz Krüger, Jahrgang 1934, arbeitete seit den 1950er Jahren in der väterlichen Firma und übernahm im Laufe der Jahre immer mehr Verantwortung. Sein Eintritt in das Unternehmen erfolgte nicht ganz freiwillig; er sprach davon, dass ihn das Unternehmen vereinnahmt und ihm keine Zeit für sein Studium gelassen habe. Sein ingenieurwissenschaftliches Studium schloss er nie ab. Nach dem Tod seines Vater, dem Firmengründer, übernahm Franz Krüger in den 1970er Jahren offiziell die Leitung des Betriebs. In den nächsten drei Jahrzehnten lenkte er die Geschicke des Familienunternehmens, bevor er Ende der 1990er Jahre seinen Posten offiziell an seinen Nachfolger abgab. Auch als über Siebzigjähriger kommt er zweimal wöchentlich in die Firma und nimmt weiterhin Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Er ist Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der AG sowie Geschäftsführer der GmbH, in deren Besitz sämtliche Aktien sind.

Herbert Krüger, zwölf Jahre jünger als sein Bruder Franz, trat 1977 in die Firma ein und übernahm die Leitung des Vertriebs. Davor hatte er ein Studium zum Diplom-Informatiker absolviert. Nachdem sich 1997 Franz Krüger aus dem Tagesgeschäft zurück gezogen hatte, wurde dessen Amt gesplittet; die kaufmännische Führung wurde an Herrn Bechstein, die Verantwortung für Produktentwicklung, Werbung, Marketing und Vertrieb an Herbert Krüger übertragen.

Herr *Bechstein* – ebenfalls eine Generation jünger als Franz Krüger – ist seit 1999 Geschäftsführer der Laser AG. Er war ein halbes Jahr lang Mitglied des Aufsichtsrats des

Unternehmens gewesen, bevor ihn Franz Krüger bat, den Vorstandsposten zu übernehmen. Vor seiner Tätigkeit für die Laser AG war Herr Bechstein mehr als dreißig Jahre als Diplom-Kaufmann bei verschiedenen Banken beschäftigt gewesen. Der Kontakt zu Franz Krüger war aufgrund seiner Tätigkeit in der Hausbank der Laser AG zustande gekommen. Herr Bechstein, der ein BWL-Studium absolvierte, bildet gemeinsam mit dem jüngeren Bruder Franz Krügers die Doppelspitze des Unternehmens. Seine Zuständigkeitsbereiche sind: Konzernrechnungs-, Qualitäts- sowie Personalwesen, Verwaltung, in- und ausländische Tochtergesellschaften und Vertriebsinnendienst.

Frau *Wilke* arbeitet seit 1997 in der Laser AG, sie baute das Konzernrechnungswesen auf und leitet diese Abteilung mit sechs Mitarbeiterinnen und einem Mitarbeiter. Ihre Aufgaben umfassen sowohl die routinemäßige Buchhaltung sowie die Rechenschaftslegung gegenüber dem Finanzamt, als auch die Aufstellung und Überprüfung von Jahresplänen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. Anfang 2006 übernahm sie zusätzlich die kommissarische Leitung der Angebots- und Auftragsbearbeitung mit 17 Beschäftigten.

Frau *Esche* ist Juristin und seit 1998 in der Firma als Personalreferentin beschäftigt. Sie ist für vier Teilbereiche zuständig: die monatliche Gehaltsabrechnung, die Gestaltung und Veränderung der Arbeitsverträge, die Aus- und Fortbildung der Beschäftigten sowie die Personalplanung. Die beiden ersten Tätigkeiten bilden dabei den Schwerpunkt ihrer Arbeit. Ihre Stelle ist als Stabsstelle direkt dem Geschäftsführer Herrn Bechstein zugeordnet, der u.a. den Personalbereich verantwortet. Ihr untersteht eine Mitarbeiterin. Frau Esche war an den Verhandlungen zwischen Vorstand und Betriebsrat über die Personalentlassungen und die Restrukturierungsmaßnahmen beteiligt.

Herr *Noll*, Betriebswissenschaftler, kam in den 1990er Jahren als externer Berater in das Unternehmen, er war mit der Zertifizierung des Unternehmens nach DIN ISO 9001 beauftragt worden. Nach Abschluss dieses Projekts zur Einführung eines Qualitätsmanagements wechselte Herr Noll als fest angestellter Mitarbeiter in die Laser AG und ist für das Qualitätsmanagement sowie für die Betreuung und Koordination umfangreicher Aufträge zuständig. Seine Stelle ist als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung zugeordnet.

Die interviewten Beschäftigten

Herr *Clausner* ist seit 1977 bei der Laser AG und hielt sich bis Anfang der 1990er Jahre häufig im Ausland auf, um die ausländischen Partnerfirmen des Unternehmens zu betreuen. In den USA baute er die Tochterfirma mit auf. Aus gesundheitlichen Gründen musste er inzwischen seine Reisetätigkeit weit gehend einstellen. Er ist für vielfältige Aufgaben zuständig, vor allem in Vertrieb und Werbung: für die Betreuung von Stammkunden und die Gewinnung neuer Kunden, für neue Produktideen sowie für die Erstellung von Werbematerial und Katalogen.

Herr *Deniz* feierte im Dezember 2005 seine 35jährige Betriebszugehörigkeit. Das Firmengebäude ist ihm noch länger vertraut; bevor die Laser AG dort einzog, arbeitete er am gleichen Ort für eine andere Firma, deren Produktionsmittel und Stammbeslegschaft dann in den 1980er Jahren von der Laser AG übernommen wurden, nachdem das Unternehmen Insolvenz angemeldet hatte. Vor dieser Tätigkeit war er zwei Jahre als Wachmann in diesem Gebäude tätig gewesen. In der Laser AG leitete Herr Deniz die Lackiererei. Als diese 2001 geschlossen wurde, wechselte er in die Qualitätskontrolle. Anfang 2006 wurde ihm ein neuer Tätigkeitsbereich zugewiesen, nun ist er für die Verpackung der Erzeugnisse zuständig. Seit 27 Jahren engagiert sich Herr Deniz im Betriebsrat, Mitte der 1980er Jahre als Vorsitzender dieses Gremiums. Als Betriebsratsmitglied ist er Ausländerbeauftragter,

für soziale Belange zuständig und gehört dem Konzernbetriebsrat an. Herr Deniz ist Mitglied sowie Delegierter der IG Metall und wirkte auch dort als Ausländerbeauftragter.

Frau *Holler* begann 1989 in der Laser AG ihre Ausbildung zur technischen Zeichnerin und wurde danach als Mitarbeiterin übernommen. Sie ist in der Konstruktionsabteilung tätig. 1998 wurde sie in den Betriebsrat gewählt und übernahm das Amt der Ausbildungsbeauftragten. In ihrer zweiten Amtsperiode von 2002 bis 2006 war sie stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. Als Mitglied der Verhandlungskommission war sie 2005 an den Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung über die Reorganisation beteiligt.

Herr *Schenk* war vor seinem Eintritt in die Laser AG Unteroffizier der Marine. Er absolvierte eine Meisterausbildung als Elektroinstallateur. In der Laser AG arbeitet er in der Qualitätskontrolle. Seit 1996 ist er Betriebsratsvorsitzender, außerdem gehört er dem Wirtschaftsausschuss sowie dem Steuerkreis an und leitete 2001 sowie 2005 die Verhandlungen mit der Geschäftsführung über die Reorganisationsmaßnahmen.

Frau *Zeibig* ist zuständig für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Bei der Laser AG ist sie nicht fest angestellt, sondern als freie Mitarbeiterin beschäftigt. Im Dezember 2005 war sie seit 1,5 Jahren für dieses Unternehmen tätig. Ihr Aufgabenschwerpunkt ist die Außendarstellung der Firma. So ist sie für einen „Newsletter“ verantwortlich, der zwei bis drei Mal im Jahr erscheint und der in erster Linie aktuelle Projekte des Unternehmens präsentiert. Zudem organisiert sie regelmäßig stattfindende Veranstaltungen für die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit.

Die interviewten Externen

Herr *Günther*, gelernter Werkzeugmacher, Diplomingenieur, Sozialwissenschaftler und Ökonom, ist geschäftsführender Gesellschafter einer gewerkschaftsnahen Unternehmensberatung. Bereits im Jahre 2001 war er für den Betriebsrat tätig geworden, als der mit dem Vorstand über Entlassungen und Restrukturierungsmaßnahmen verhandeln musste. Auch im Jahre 2005 wurde Herr Günther vom Betriebsrat als Sachverständiger bestellt und begleitete die Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan als betriebswissenschaftlich geschulter Experte.

Herr *Herzberg*, gelernter Werkzeugmacher und Maschinenbautechniker, war vor seiner Pensionierung in 2003 acht Jahre lang als Werkleiter bzw. Geschäftsführer der Firma tätig gewesen, in der er Ende der 1960er Jahre angefangen hatte zu arbeiten. Diese Firma und die Laser AG befinden sich im gleichen Industriegebiet. Seniorchef Franz Krüger, mit dem Herr Herzberg befreundet ist, bat ihn im Jahr 2002, das Betriebsratsprojekt „Produktionsoptimierung“ als externer Berater zu begleiten. Seitdem war er regelmäßig in der Laser AG präsent und erarbeitete mit dem Betriebsrat Vorschläge zur Verbesserung der Produktionsabläufe.

Herr *Jannsen* machte sich 1995 als Unternehmensberater selbstständig, nachdem er seine berufliche Laufbahn als Beamter bei einem Versicherungsträger begonnen hatte, dann zu einem Wirtschaftsverband gewechselt und schließlich in einem Unternehmen als Leiter für den Personalbereich zuständig gewesen war. Für die Laser AG wurde er erstmals im Zusammenhang mit der Einführung eines neuen Entgeltsystems tätig. Sein von der Geschäftsführung vorgegebener Auftrag umfasste eine Bestandsaufnahme der bisherigen Entlohnungsstruktur sowie die Entwicklung eines neuen Modells. Dieses Projekt wurde im Jahr 2000 durchgeführt. Auch 2001 beriet er die Geschäftsführung, diesmal in Sachen Personalabbau. 2005 wurde er in der gleichen Angelegenheit vom Vorstand ins Unternehmen geholt.

Frau *Schäfer* arbeitet in einer Verwaltungsstelle der IG Metall in der Position einer Gewerkschaftssekretärin. Sie ist die Ansprechpartnerin für die Betriebsräte sowie die Leitungen der Vertrauenskörper ihres Zuständigkeitsbereiches. Ihre Aufgaben umfassen die Beratung der Akteure in den Betrieben, das Führen von Tarifverhandlungen sowie das Werben neuer Gewerkschaftsmitglieder. Sie betreut 45 Betriebe mit insgesamt ca. 13.000 Beschäftigten.

Muster-Interviewleitfaden

(für Betriebsratsmitglieder)

Einstiegsfragen

Bitte erzählen Sie mir, worin genau Ihre Tätigkeit und Ihre Aufgaben bei der Laser AG bestehen!

Wie hat sich Ihre Tätigkeit im Laufe Ihrer Beschäftigung bei der Laser AG verändert?

BR-Tätigkeit

Bitte erzählen Sie mir über Ihre Arbeit im Betriebsrat!

Sie sind Beauftragte/r für ...⁷⁶ Was genau machen Sie in dieser Funktion?

Warum haben Sie sich in den Betriebsrat wählen lassen?

Was ist Ihnen wichtig an der BR-Arbeit?

Bitte erzählen Sie mir etwas über die Zusammenarbeit im Betriebsrat! (Wie ist die Zusammenarbeit organisiert? Wie kam die Aufgabenteilung zustande? Wie werden Entscheidungen getroffen?)

Warum sind mehr Männer als Frauen im Betriebsrat?

Rahmenbedingungen der Arbeit

Controlling-Abteilung

Wann haben Sie in Ihrer Arbeit mit der Controlling-Abteilung zu tun?

Welche Rolle spielt die Controlling-Abteilung für Ihre Arbeit?

Ich hatte bei den Betriebsversammlungen das Gefühl, dass die Controlling-Abteilung bzw. das, was von dort kommt, von der Belegschaft sehr kritisch eingeschätzt wird. Teilen Sie diesen Eindruck? (Wie erklären Sie sich diese Ablehnung?)

Stimmungslage bei den Beschäftigten

Wie erleben Sie die Stimmung bei den Kolleginnen und Kollegen, seitdem die ersten Gerüchte über Entlassungen im Umlauf sind?

Hat sich das Verhalten Ihrer Kolleginnen und Kollegen Ihnen als Betriebsrat/Betriebsrätin gegenüber mit den drohenden Entlassungen verändert?

Auf der Homepage der Firma ist zu lesen: „Unseren Erfolg verdanken wir den Menschen,

⁷⁶ Ausländerbeauftragter, Beauftragter für soziale Belange, Beauftragte für Auszubildende, Frauenbeauftragte, Mitglied des Wirtschaftsausschusses, Mitglied des Steuerkreises.

die für uns arbeiten.“ Was geht Ihnen dazu spontan durch den Kopf?

Entlassungen 2001 und 2002

Welche Auswirkungen hatten die Entlassungen in 2001 und 2002 auf Ihre Arbeit?

Anstehende Entlassungen und Produktionsverlagerung

Welche Rolle spielt die Controlling-Abteilung mit Blick auf die anstehenden Entlassungen und die Produktionsverlagerung?

Im September begannen Betriebsrat und Vorstand, über die Leistungszulage zu verhandeln. Es gab dazu aber nur zwei Treffen, dann kam vom Vorstand die Ansage, dass Kündigungen notwendig sind. Mich hat dieser abrupte Themenwechsel sehr verwundert. Wie sehen Sie das?

Warum liegen die Interpretationen, die Vorstand und Betriebsrat zu der betrieblichen Realität haben, so weit auseinander?

Warum lässt sich der Vorstand nicht auf die BR-Vorschläge ein zu analysieren, wie Geld eingespart, betriebliche Abläufe verbessert, eine bessere EDV eingeführt werden könnte?

Glossar

Beschäftigungsgesellschaft (Transfer~)

Werden in Unternehmen Stellen abgebaut, wird nicht nur auf betriebsbedingte Kündigungen, sondern auch auf das Instrument der Beschäftigungsgesellschaft – auch als Transfergesellschaft sowie als betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit (beE) bezeichnet – zurückgegriffen. Die gekündigten Beschäftigten sind für eine definierte Zeit weiterhin bei ihrem Arbeitgeber angestellt, ohne dass aber ihr Arbeitsplatz noch existiert. Sie werden darin unterstützt, sich auf dem externen Arbeitsmarkt zu bewerben und sich weiterzuqualifizieren. In dieser Zeit – die von einem halben bis zu einem ganzen Jahr dauern kann, in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer – bekommen sie Kurzarbeitergeld, das der Arbeitgeber meist auf 85% ihres bisherigen Einkommens aufstockt.

DIN ISO 9001

Diese DIN-Norm legt ein System für das Qualitätsmanagement für den Fall fest, dass eine Arbeitsorganisation belegen muss, Produkte bereitzustellen, die den Kundenbedürfnissen sowie – bei öffentlichen Ausschreibungen – den behördlichen Anforderungen gerecht werden. Sie beschreibt modellhaft das Qualitätsmanagementsystem, das nach der Implementierung von einem/r externe/n Sachverständigen begutachtet und zertifiziert wird. Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements sind: Kundenorientierung, Verantwortlichkeit der Führung, Einbeziehung der beteiligten Personen, Prozess- sowie Systemorientierung, kontinuierliche Verbesserung, sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz sowie Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Einheitliches Entgelt-Rahmen-Abkommen (ERA)

Die Tarifvertragsparteien der Metall- und Elektroindustrie realisieren mit dem ERA das Ziel, die bislang für Arbeiter/Arbeiterinnen und Angestellte unterschiedlich geregelte Vergütung zu vereinheitlichen. Das ERA löst die getrennt bestehenden Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge ab. Aus gewerkschaftlicher Sicht soll die zwischen beiden Statusgruppen bestehende Ungleichbehandlung „bei der Bewertung von Arbeit, der Vergütung von Belastungen und der Leistungsentlohnung“ (Bahnmüller/Schmidt 2007, 358) beseitigt werden. Aus Sicht der Arbeitgeber hingegen geht es primär darum, im Zuge der ERA-Umsetzung in den Betrieben die Gesamtsumme des an die Beschäftigten ausgezahlten Entgeltes zu senken, obgleich das in offiziellen Verlautbarungen nicht in dieser Weise kommuniziert wird.

Im Zuge des ERA werden mit dem Zeit- und dem Leistungsentgelt zwei voneinander getrennte Vergütungskategorien eingeführt. Neben dem fest stehenden Grundentgelt wird folglich zukünftig eine leistungsabhängige Entgeltkomponente ausgezahlt. Diese Komponente wird mit Methoden der Leistungsbeurteilung ermittelt, deren Ausgestaltung im ERA fixiert wurde.

Die Anfänge der Verhandlungen zwischen den Tarifparteien lassen sich bis in das Jahr 1979 zurückverfolgen, im Jahr 2012 soll die Umsetzung des Tarifvertrags abgeschlossen sein (Reichel 2005, 3).

Einigungsstelle

Die Einrichtung einer Einigungsstelle zur Beilegung von Konflikten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Dieses Gremium besteht aus der gleichen Anzahl von Beisitzerinnen und Beisitzern, die von Betriebsrat und Arbeitgeber bestellt werden sowie aus einem/r Vorsitzenden, die/der unparteiisch ist und auf die/den sich beide Seiten einigen müssen (§ 76, Absatz 2). Beschlüsse werden mit einer Stimmmehrheit gefasst. Die/der Vorsitzende enthält sich dabei zunächst der Stimme und wird nur dann aktiv, wenn keine Mehrheit zustande gekommen ist. In diesem Fall erfolgt, nach einer erneuten Beratung, eine weitere Abstimmung unter Beteiligung der/des Vorsitzenden (§ 76, Absatz 3).

Wurden Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan geführt und kam es dabei zu keiner Einigung, „so können der Unternehmer oder der Betriebsrat den Vorstand der Bundesagentur für Arbeit um Vermittlung ersuchen“ (§ 112, 2). Wird darauf verzichtet oder bleibt dieser Versuch ohne Ergebnis, können beide Betriebsparteien die Einigungsstelle anrufen. Auf Ersuchen der/des Vorsitzenden nimmt ein Mitglied des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit bzw. ein/e dazu bestellte/r Bedienstete/r der Behörde daran teil (§ 112, 2).

Interessenausgleich und Sozialplan

Während im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt ist, was unter Sozialplan zu verstehen ist – eine „Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern in Folge der geplanten Betriebsänderung entstehen“ (§ 112, Absatz 1) – findet sich zu Interessenausgleich kein erklärender Passus. Hierzu ist lediglich fixiert, dass eine zustande gekommene Regelung schriftlich niederzulegen ist (§ 112, Absatz 1). Kommt keine interne Einigung über den Sozialplan zustande, wird die Einigungsstelle angerufen, die eine gemeinsam getragene Lösung anstrebt. Kommt diese nicht zustande, trifft diese Stelle eine für die Betriebsparteien verbindliche Festlegung (§ 112, Absatz 4), die den Status einer Betriebsvereinbarung hat (§ 112, Absatz 1).

Wirtschaftsausschuss

Die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Ein solcher Ausschuss ist in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten zu bilden, um über wirtschaftliche Angelegenheiten zu informieren bzw. zu beraten (§ 106, Absatz 1). Zu diesen Belangen gehören alle Aspekte, „welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können“ (§ 106, Absatz 10), z.B. die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, Rationalisierungsvorhaben sowie die Einschränkung, Verlegung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen (§ 106, Absatz 3).

Ein Wirtschaftsausschuss besteht aus mindestens drei, höchstens aus sieben Betriebsangehörigen, davon mindestens ein Betriebsratsmitglied (§ 107, Absatz 1), und soll einmal monatlich zusammentreffen (§ 108, Absatz 1).

Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Wirtschaftsausschuss werden von der Einigungsstelle entschieden, die in dem Fall angerufen wird, dass „eine Auskunft über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens [...] entgegen dem Verlangen des Wirtschaftsausschusses nicht, nicht rechtzeitig oder nur ungenügend erteilt“ wird und dass keine interne Einigung erzielt werden konnte (§ 109).