

Inhalt

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

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

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

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