Funder / Sproll
Symbolische Gewalt

**ARBEIT – DEMOKRATIE – GESCHLECHT**

herausgegeben von Ingrid Kurz-Scherf, Lena Correll, Stefanie Janczyk,
Tina Jung, Julia Lepperhoff, Anja Lieb, Clarissa Rudolph
und Alexandra Scheele

Band 15

*Maria Funder*, Prof. Dr., lehrt Soziologie an der Philipps-Universität Marburg; Arbeits- und Forschungsschwerpunkt: Wirtschaftssoziologie, Arbeits- und Industriesoziologie, Geschlechterfoschung, Industrial-Relations-Forschung.

*Martina Sproll*, Dr., Soziologin, Postdoctorial Researcher an der Freien Universität Berlin, Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Transnationale Produktion und die Ökonomie Lateinamerikas, Geschlechterforschung.

Maria Funder / Martina Sproll

# Symbolische Gewalt und Leistungsregime

## Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik

**WESTFÄLISCHES DAMPFBOOT**

Gedruckt mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

1. Auflage Münster 2012
© 2012 Verlag Westfälisches Dampfboot
Alle Rechte vorbehalten
Umschlag: Lütke Fahle Seifert AGD, Münster
Druck: Rosch-Buch Druckerei GmbH, Scheßlitz
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
ISBN 978-3-89691-899-4

# Inhalt

Editorial der Herausgeberinnen 9
Vorwort 11

**I Einleitung** 12
1 Problemaufriss, Fragestellungen und Zielsetzungen 12
2 Methodisches Vorgehen 22
3 Aufbau 27

**II Theoretische Konzepte zur Arbeits- und Geschlechterpolitik** 30

1 Arbeitspolitischer Anknüpfungspunkt: Burawoys „Politics of Production“ 33

2 Der Bourdieusche Werkzeugkasten – Erweiterungsmöglichkeiten für ein arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept 37
2.1 Die Rezeption von Bourdieu in der Organisationsforschung 37
2.2 Die Sozialtheorie Pierre Bourdieus 40
2.2.1 Die Grundbegriffe – Feld, Habitus, Kapital, symbolische Gewalt 41
2.2.2 Anschlüsse für die Geschlechterforschung 50

3 Eckpunkte eines Konzepts für Arbeits- und Geschlechterpolitik 54
3.1 Relations of Production 54
3.1.1 Die Branche als relativ autonomes (Teil-)Feld 55
3.1.2 Die Reproduktion von Arbeitskraft 60
3.2 Relations in Production 65
3.2.1 Der Betrieb als relativ autonomes (Teil-)Feld 66
3.2.2 Das Kräftefeld Betrieb – Aushandlungsprozesse 70

**III Arbeits- und Geschlechterpolitik in der Pharma- und Biotech-Industrie** 74

**Teil A „Relations of Production“: Das Kräftefeld der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie** 78

1 Erste Feldsichtung: Genese und Struktur der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie 79
1.1 Entwicklung und Struktur der Pharmaindustrie 79
1.2 Biotechnologie: Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts? 95

2 Zweite Feldsichtung: Machtbeziehungen und Abhängigkeiten 102
2.1 Zum Verhältnis von Biotech- und Pharma-Unternehmen: „Bettler in Dubai“ oder „Partner auf Augenhöhe“? 102
2.2 Die Branchenkonfiguration aus einer Geschlechterperspektive 107
2.2.1 Geschlechterverhältnisse im Feld – Versuch einer Ist-Analyse 107
2.2.2 Pharma- und Biotech-Unternehmen: Getrennte Welten – Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse 113

**Teil B „Relation *in* Production“: Arbeits- und Geschlechterpolitik im Kräftefeld „Betrieb“** 117

1 Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen: Die Segregationsproblematik 117
1.1 Geschlechterverhältnisse in Pharma- und Biotech-Unternehmen: Eine erste Bestandsaufnahme 117
1.2 Frauen in Führungspositionen 129

2 Entgelt, Arbeitszeit und Leistungsorientierung: Lohn- und Leistungspolitik als arbeitspolitisches Kernelement 153
2.1 Entgelt und betriebliche Sozialleistungen: Die Illusio der „gerechten Bezahlung“ 153
2.1.1 Gender Pay Gap – (k)ein Thema? 161
2.2 Individualisierte Leistungsnormen und entgrenzte Arbeitszeit 169
2.3 Die Illusio des individualisierten Leistungsregimes und ihre Geschlechterdimension 196

3 „Arbeit und Leben“: Die Arena der Vereinbarkeitspolitik 200
3.1 Vereinbarkeitspolitik in Pharma-Unternehmen: Das Versprechen der Vereinbarkeit oder: „Work-Life-Balance (...), da müssen wir einfach mittun“ 202
3.2 Biotech-Unternehmen: „(...) es ist schon hart, aber Frauen sind richtige Organisationstalente“ 222
3.3 Vereinbarkeitsregelungen: Ein Beitrag zur Gleichstellung oder Reproduktion traditioneller geschlechtlicher Arbeitsteilung? 226

4 Die Arena der Arbeitsbeziehungen: Gleichstellungspolitik in der betrieblichen Interessenvertretung 230
4.1 Interessenvertretung und Gleichstellung in Pharma-Unternehmen 232
4.2 Individualisierte Arbeitsbeziehungen und Gleichstellung in der Biotechnologie 245
4.3 Spielräume für Gleichstellungspolitik? 254

**IV Resümee** 256

Tabellenverzeichnis 273

Literatur 274

## Editorial der Herausgeberinnen

Aktuelle Debatten über die Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt verlaufen widersprüchlich: Auf der einen Seite wird auf den anhaltenden gender pay gap sowie die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen verwiesen und im Zusammenhang damit die Einführung von (starren bzw. flexiblen) Quoten diskutiert. Auf der anderen Seite scheint z.B. die steigende Frauenerwerbsbeteiligung dafür zu sprechen, dass in Hinblick auf die Gleichstellung von Frauen und Männern große Fortschritte erzielt wurden bzw. dass 'Geschlecht' in der Ordnung der Arbeitsmärkte keine zentrale Rolle mehr spiele, sondern ausschließlich Leistung und das Engagement über den beruflichen Erfolg entscheiden. Diese Widersprüche erfordern eine intensive und differenzierte Betrachtung der geschlechtshierarchischen Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt, wie sie von Maria Funder und Martina Sproll in der vorliegenden Studie durchgeführt wird. Im Mittelpunkt stehen dabei die Ebene der Branche und des Betriebs aus einer arbeits- und geschlechterpolitischen Perspektive.

Die öffentlichen Diskussionen bestehen aus vielen Annahmen und Vermutungen, wie 1. Frauen, 2. Unternehmen und 3. Personalauswahlprozesse *sind* – und man ist doch erstaunt, wie hartnäckig sich bei diesen Betrachtungen Vermutungen über das „Wesen der Frauen" und deren mangelnde Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit halten. Um tatsächliche oder vermeintlich stattgefundene Veränderungsprozesse weiblicher Erwerbstätigkeit und Arbeitsmarktintegration in die Analyse mit einzubeziehen, haben die Autorinnen eine Branche als betriebliches Feld ausgewählt, in dem sowohl traditionelle Unternehmen (insb. der Pharmaindustrie) als auch „neue" Unternehmen (insb. der Biotechnologie) existieren. Darüber hinaus, und das macht die vorliegende Studie besonders ergiebig, entwickeln Maria Funder und Martina Sproll einen arbeits- und geschlechterpolitischen Ansatz, der innerbetriebliche Geschlechterverhältnisse nicht nur aus den „politics in production", d.h. mikropolitischen Aushandlungsprozessen der jeweiligen Unternehmen heraus erklären will, sondern branchenspezifische aber auch allgemeine Aspekte von Arbeits-, Sozial- und Gleichstellungspolitik als „politics of production" mit einbezieht. Hierdurch gelingt es ihnen, Befunde herauszuarbeiten, die – man muss es leider konstatieren – zeigen, dass insbesondere die Fokussierung von innerbetrieblicher Gleichstellungspolitik auf Familien- und Vereinbarkeitsaspekte im untersuchten Feld zu keiner wesentlichen Veränderung geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung, teilweise sogar zu ihrer Verstärkung führt. Infolgedessen plädieren die Autorinnen abschließend für eine stärkere Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik, die die gesamte Ausrichtung

der Arbeitspolitik umfasst und dabei auch die Frage der gesellschaftlichen Organisation von sog. privater Arbeit einbezieht.

Dass Maria Funder und Martina Sproll ein für ihre Untersuchung geeignetes arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept (in Anlehnung an Burawoy, Bourdieu und die Geschlechterforschung) erst einmal entwickeln mussten, zeigt, dass Lücken und Versäumnisse bei der Analyse und Bewertung von Geschlechterverhältnissen nach wie vor nicht nur in öffentlichen Debatten, sondern auch in der Wissenschaft zu finden sind. Damit stehen die Ausführungen geradezu paradigmatisch für das Anliegen der Buchreihe „Arbeit, Demokratie, Geschlecht": Genderkompetenz der Arbeitsforschung zu stärken, den Wandel von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen zu analysieren und zu erklären, aber auch Hinweise für Umsetzungsmöglichkeiten wissenschaftlicher Erkenntnisse und somit einen Beitrag zur Demokratisierung von Arbeit und Geschlecht zu liefern. An diese Ansprüche knüpft die vorliegende Studie hervorragend an.

Clarissa Rudolph
(für die Herausgeberinnen)



## Vorwort

Diese Veröffentlichung gibt die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten und betreuten Forschungsprojektes wieder, das am Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wurde. Unser Dank gilt daher an erster Stelle der Stiftung, die das Vorhaben möglich gemacht hat, sowie dem Projektbeirat für die engagierte und sachkundige Begleitung unserer Arbeit. Besonders bedanken möchten wir uns bei Sebastian Brandl und Claudia Bodegan von der Hans-Böckler-Stiftung für ihre kompetente Unterstützung.

Eine empirische Studie kann nur erfolgreich sein, wenn es Unternehmen und Institutionen gibt, die bereit sind, hieran mitzuwirken. Ausdrücklich bedanken möchten wir uns bei den Unternehmen, die uns so tatkräftig unterstützt haben. So hatten wir die Möglichkeit, eine Vielzahl von Interviews, Gruppendiskussionen und Betriebsbesichtigungen durchzuführen. Danken möchten wir daher all den MitarbeiterInnen, die uns so bereitwillig Einblick in ihren Arbeitsalltag gewährt haben. Unser Dank gilt aber auch den vielen anderen ExpertInnen, die uns Auskunft über die „Welt der Pharma- und Biotech-Unternehmen" gegeben haben.

Bedanken möchten wir uns aber auch bei Cornelia Stadlbauer und Kristin Ideler, die in der ersten Phase als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in das Projekt involviert waren, sowie bei Eva Georg, Kamil Lasota und vor allem Rebekka Eisner, die als studentische Hilfskräfte viel zum Gelingen der Studie beigetragen haben. Für die schreibtechnische Bearbeitung des Manuskripts bedanken wir uns bei Lara Koehler und natürlich ganz besonders bei Regine Bürger.

Unser Dank gilt last but not least auch den Herausgeberinnen der Reihe, namentlich zu nennen sind hier Anja Lieb und Clarissa Rudolph, die uns wichtige Anregungen mit auf den Weg gegeben haben, sowie selbstverständlich Susanne Paul-Menn und Günter Thien.

Maria Funder und Martina Sproll
Berlin und Marburg, im August 2012

# I Einleitung

## 1 Problemaufriss, Fragestellungen und Zielsetzungen

Wer sich mit dem Thema Geschlechterungleichheiten auseinandersetzt, wird seit einiger Zeit immer häufiger mit der Frage konfrontiert, ob es sich hier nicht um ein allmählich aus der Mode kommendes Forschungsfeld handelt. Leben wir nicht in einer Gesellschaft, in der Frauen und Männer rechtlich gleichgestellt sind, Frauen die Möglichkeit haben, sich an Wahlen zu beteiligen, ein Studium aufzunehmen, erwerbstätig zu werden und sich für oder gegen Kinder entscheiden zu können? Gibt es in Anbetracht der Fortschritte auf dem Feld der Gleichstellung überhaupt noch einen Grund, sich weiterhin mit dem Thema Geschlechterungleichheit und Chancengleichheit auseinanderzusetzen? Wozu also eine Studie zum Thema Arbeits- und Geschlechterpolitik, wenn Geschlechterdiskriminierungen in der Arbeitswelt schon längst als illegitim gelten und daher auch bald der Vergangenheit angehören werden?

Ob wir tatsächlich bereits einen tief greifenden Wandel der Geschlechterordnung erleben oder nicht doch eher von einer hohen Veränderungsresistenz insbesondere betrieblicher Geschlechterungleichheiten auszugehen ist, darüber wird zurzeit – nicht nur in den öffentlichen Medien – recht heftig gestritten. So finden sich – wie unlängst Krell et al. (2012) konstatierten – mit Blick auf die Debatte über Frauen und Karriere auf der einen Seite individualisierende Erklärungsansätze, die dafür plädieren, „Frauen zu verändern" und sie verstärkt dazu zu motivieren, endlich in Männerdomänen einzudringen und Karriere zu machen. Demgegenüber herrscht auf der anderen Seite die Auffassung vor, dass ein Wandel nur möglich ist, wenn sich auch die Strukturen verändern und Geschlechterstereotypen ihre Wirkungsmacht verlieren, denn allein darauf abzuzielen, die Karriereambitionen von Frauen zu stärken, wird nicht ausreichen. Über den Weg dahin herrscht allerdings große Uneinigkeit vor: Weit auseinander gehen vor allem die Auffassungen zum Thema Gleichstellungspolitik. Während es zum einen Stimmen gibt, die eine gesetzlich festgelegte Frauenquote für Unternehmen als dringend erforderlich ansehen, da nur so ein Wandel der Geschlechterverhältnisse



erzielt werden kann, wird ihre Einführung von anderen strikt abgelehnt und auf „Selbsterkenntnis und -verpflichtung" gesetzt (vgl. ebd.). Mitunter sind es gerade junge, gut qualifizierte Frauen, die Gleichstellungsprogrammen, insbesondere einer Quotenregelung, große Skepsis entgegenbringen. Eine – so die Journalistin Michèle Roten – häufig anzutreffende Begründung für die ablehnende Haltung gegenüber einer pro-aktiven Gleichstellungspolitik lautet: „Warum sollte ich Unterstützung brauchen, wenn ich meinen Weg doch gänzlich unbehindert gehen kann! Für mich lief alles super! Dank Alice Schwarzer und ihren Frauen! Sie haben ihr Ziel erreicht: für mich eine bessere Welt zu schaffen! Et voilà! Merci! Und jetzt abtreten, bitte" (Roten 2011). Karriere, Einkommen und Prestige gelten heutzutage offenbar immer weniger als eine Frage des Geschlechts, was Dölling auf die Verbreitung eines „universalistischen Codes" (Dölling 2003) zurückführt, der auf genau dieser Grundposition – Geschlecht spielt keine Rolle (mehr) – beruht. Wer qualifiziert ist und entsprechende Leistungen vorweisen kann, der kann – so die Vorstellung – selbstverständlich auch Karriere machen. Folglich werden, die eigenen Arbeits- und Lebensumstände sowie der Karriereverlauf vielfach kurzerhand als das Ergebnis „freier" Entscheidungen bzw. der eigenen Wahlfreiheit („choice") dargestellt. Es ist also letztendlich allein meine Entscheidung, trotz Studium und viel versprechender Berufsaussichten, zu Hause zu bleiben und Kinder groß zu ziehen. Damit entpuppt sich selbst die nicht mehr leitbildtaugliche traditionelle Hausfrauenrolle als „freie Wahl", ganz im Sinne des Leitspruchs: „Wir sind emanzipiert und tun was wir wollen!"

Während Roten (2011) über die freiwillige Übernahme traditioneller Rollenmuster ihrer doch so emanzipierten Generation „verwirrt" ist und die Leitidee der „freien Wahl" ohnehin für eine Illusion hält, die eine kritische Auseinandersetzung mit den immer noch vorherrschenden Machtverhältnissen – insbesondere den veränderungsresistenten Geschlechterhierarchien – verhindert, ist Bascha Mika davon überzeugt, dass Frauen im Grunde selber schuld daran sind, wenn sie keine Karriere machen, denn niemand hindert sie daran, im Gegenteil, der zunehmende Fachkräftemangel fördert geradezu ihre beruflichen Chancen. Frauen könnten im Erwerbsleben vorankommen, wenn sie nicht zu „bequem" und zu „feige" wären (Mika 2011). Von Geschlechterdiskriminierung kann daher keine Rede sein, denn letztendlich sind es die Frauen selbst, die sich dem harten Berufsleben entziehen und sich – wie Mika es nennt – „verkrümeln", um ein „kommodes Leben im eigenen Heim" zu führen, anstatt ihre dienende Rolle grundsätzlich infrage zu stellen.

Nun könnte man diese Thesen als nicht sonderlich neu abtun, zumal hier schon längst bekannte und vielfach kritisierte Argumentationsmuster („Frauen

sind selber schuld“) reproduziert werden. Ganz so einfach sollte man es sich jedoch nicht machen, denn was Bascha Mika formuliert, trifft sehr wohl einen Grundton aktueller Positionen. Was ihre Thesen auszeichnet, sind also nicht allein die individuellen Schuldzuweisungen, es ist vielmehr der „paradigmatische Charakter“ (Hark/Villa 2011: 113) vieler ihrer Aussagen. Sie lassen sich in Verbindung bringen mit der Entstehung eines „neuen Geschlechtervertrages“, der Frauen Teilhaberechte zugesteht und sich geradezu auf ihre „ökonomische und kulturelle Partizipation“ – insbesondere als Konsumentin – gründet (vgl. McRobbie 2010: 28). Ausgemacht werden somit Fortschritte in Sachen ökonomischer Unabhängigkeit, die sich nicht nur in einem Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit widerspiegelt, sondern auch in dem Wandel normativer Leitbilder (siehe das neue Zwei-Ernährer-Erwerbstätigenmodell („adult worker model“) (vgl. u.a. Lewis/Knijn 2008). Damit einher geht nicht nur die Zuweisung (biografischer) Selbstverantwortung, sondern auch die Betonung von Selbstbestimmung und Autonomie mit all ihren ambivalenten Folgen.

Auf den ersten Blick – so könnte man meinen – bieten das neue Leitbild sowie das damit eng verknüpfte neue – im Kern neoliberale – Geschlechterregime genau das, was die Zweite Frauenbewegung eingefordert hat, nämlich ökonomische und politische Teilhaberechte, Entscheidungsfreiheit und selbstverständlich auch die Chance, Karriere machen zu können und zu einem „Top Girl“ (McRobbie 2010) zu werden (vgl. u.a. Krell et al. 2012; Schoppengerd 2012). Dass sich hinter diesem „neoliberalen Geschlechterregime“ aber auch eine Vereinnahmungsstrategie zentraler Elemente des Feminismus verbirgt, die darauf abzielt, die Kritik an Geschlechterungleichheiten auszuhebeln und zu kaschieren, zeigt sich erst bei näherer Betrachtung (vgl. u.a. Fraser 2009). McRobbie (2010) sieht hierin zu recht einen „postfeministischen Backlash“, der letztendlich eher zu einer Verschärfung von Differenzen – bis hin zu neuen Achsen der Differenz – führt und eine kritische feministische Politik schwierig macht. So wird der Kritik an einer in der modernen Gesellschaft eigentlich unzulässigen Geschlechterungleichheit mit dem Hinweis auf die Chance der Selbstbestimmung und der „freien Wahl“ entgegnet. Erwartet wird eine weitreichende Ausrichtung am neoliberalen Leitbild des flexiblen, erwerbsarbeits- und karriereorientierten, für sich selbst verantwortlichen Vollerwerbstätigen. Hieran können sich – so die Vorstellung – sowohl Männer als auch Frauen orientieren, wenn sie nur wollen. Im Fokus dieser Argumentation steht der „Traum vom freien, bindungslosen, sich selbst entwerfenden Individuum“ (Fraser 2009: 51). Und so fordert auch Bascha Mika Frauen auf, der neoliberalen Aufforderung zu folgen, sich dem harten Erwerbsleben endlich zu stellen und das „Kümmersyndrom“ abzubauen. Dabei wird – so die



generelle Kritik von Fraser (2009) – allerdings ausgeblendet, dass der neoliberale Kapitalismus nicht nur „Top Girls“ (McRobbie 2010) hervorbringt, sondern auch eine große Zahl prekär beschäftigter Frauen in Privathaushalten. Selbst die Abkehr vom Familienernährermodell hat Schattenseiten, wie Frigga Haugg hervorhebt: „Der Ernährer, diese in der Frauenbewegung bekämpfte patriarchale Gestalt, wird abgeschafft. Es gibt kaum noch lebenslängliche Arbeitsplätze. Jetzt finden sich Frauen doppelt freigesetzt. Der Tyrann aus alten Zeiten ist ausgezogen, dafür sind sie unabhängig, arm, alleinerziehende Mütter“ (Haugg 2005: 283). Parallel hierzu ist eine Ausdehnung „ökonomischer Muster und Rationalitäten auf tendenziell alle Lebensbereiche“ (Hark/Villa 2011: 116) erfolgt.

Dass es schon längst nicht nur Anhaltspunkte für ein Festhalten an traditionellen geschlechtlichen Rollenmustern gibt, sondern auch Tendenzen, sich den neuen Arbeitsmarktanforderungen anzupassen, übersieht Mika allerdings geflissentlich. Gerade junge, qualifizierte Frauen – wie auch junge Männer – haben durchaus ein Interesse daran, „ganz nach oben zu kommen“ (Allmendinger 2009: 49), um wichtige Plätze in der Politik, im Medienbereich oder in Laboren und Forschungsinstituten zu besetzen. So gaben im Rahmen einer von Jutta Allmendinger durchgeführten repräsentativen Studie über die Berufs- und Lebensperspektiven junger Frauen drei Viertel der Befragten an, dass sie sich am Leitbild der Karrierefrau ausrichten (vgl. ebd.). Überhaupt mehren sich in jüngster Zeit nicht nur in den öffentlichen Medien, sondern auch in der Wissenschaft Stimmen, die davon ausgehen, dass Bewegung in die Geschlechterverhältnisse gekommen ist und die Geschlechterordnung westlicher Industriegesellschaften gegenwärtig einen schleichenden, aber im Kern radikalen Wandel erfährt. Vor allem Geschlechterasymmetrien würden – so Alber (2010) – mit der Transformation der „alten“ patriarchalisch geprägten Industriegesellschaft in eine post-industrielle Dienstleistungs- bzw. post-patriarchale Wissensgesellschaft verschwinden. Schon jetzt hat – wie er hervorhebt – die Strukturkategorie Geschlecht an Relevanz verloren, während die soziale Herkunft sowie der Migrationshintergrund – allerdings in differenzierten Verschränkungen – im Hinblick auf soziale Ungleichheit weitaus gewichtiger sind. In diese Richtung weisen auch andere, z.B. systemtheoretisch argumentierende AutorInnen, die der Kategorie Geschlecht in einer funktional differenzierten Gesellschaft ebenfalls keinen strukturellen Platz mehr einräumen. Demnach spielen askriptive Merkmale, wie das Geschlecht, in einer Gesellschaft, in der das „Primat der Leistungskriterien“ (Schwinn 2008) vorherrscht und prinzipiell davon ausgegangen wird, dass alle die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu allen Teilsystemen haben, im Grunde keine Rolle mehr. Zwar sind Geschlechterdifferenzierungen immer noch existent, aber – so diese Argumentationslinie

– sie sind im Grunde nicht mehr strukturell verankert, sondern spielen sich (nur noch) auf der („flüchtigen") Interaktionsebene ab. Ist die Auflösung „gläserner Decken" und „gläserner Wände" sowie des „gender pay gaps" demnach also doch nur noch eine Frage der Zeit, da – zumindest aus dieser theoretischen Perspektive – geschlechtliche Differenzierungen und Ungleichheiten letztendlich „historische Überbleibsel" aus der überholten stratifizierten Gesellschaft sind, die sich mit dem Übergang zu einer funktional differenzierten Gesellschaft von selbst auflösen werden?

Folgt man Maruani, dann ist hier Skepsis angebracht, denn es gibt – ganz unabhängig von der institutionalisierten Gleichheitsnorm – keineswegs einen „natürliche(n) Trend zur Gleichheit" (Maruani 2010: 637), vielmehr erweist sich die „weibliche Häufung erworbener Nachteile" (ebd.) als weitaus widerstandsfähiger und wird zudem „tagtäglich neu konstruiert und komponiert" (ebd.). Hierfür spricht, dass es zwar zahlreiche Belege für ein Gleichziehen zwischen den Geschlechtern, bis hin zu einer Verschiebung der Verhältnisse zugunsten von Frauen, gibt (z.B. im Bildungsbereich), viele Frauen aber trotz höherer Ausbildung und entsprechender Qualifikationen nach wie vor nicht die gleichen Chancen am Arbeitsmarkt bzw. in den Stellenbesetzungsverfahren vorfinden. Mithin resultiert ein großer Teil des Zuwachses der Frauenerwerbstätigkeit aus dem Anstieg der Teilzeitarbeit (insbesondere von Minijobbeschäftigungen), die eine Karrieresackgasse darstellen und sich in der Langfristperspektive als höchst riskant erweisen (vgl. u.a. Sachverständigenkommission 2011; Klenner/Schmidt 2012). Letztendlich treffen Frauen im Berufsleben immer noch auf „strukturelle und ideologische Barrieren", die sich nicht so ohne weiteres beiseite räumen lassen, zumal sie weitaus subtiler und verdeckter geworden sind, ja vielfach schon gar nicht mehr als solche erkannt werden (vgl. u.a. Holst/Wiemer 2010; Hofbauer 2010; Krais 2011). Beispielsweise unterminieren – wie erst jüngst Funken, Stoll und Hörlin herausgefunden haben – die vermeintlich progressiven Umstrukturierungsmaßnahmen, Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe, die vor allem innovative Unternehmen der Wissensökonomie auszeichnen, in der Praxis oft den vielfach propagierten Anspruch der Geschlechtergerechtigkeit und treiben Frauen in eine Art „spätmoderne Geschlechterfalle" (vgl. Funken et al. 2011). Diese besteht darin, dass gerade die heute als so unverzichtbar erachteten sozialen Kompetenzen (u.a. Soft Skills) dazu beitragen, dass „hinterrücks altbekannte dunkle Vorurteilsgestalten die realen Räume (belagern, d.V.) und (...) auf subtile Weise den Aufstieg vieler Frauen in die Führungsspitze (blockieren, d.V.)" (ebd.: 11). Zum Tragen kommen hier Geschlechterstereotypisierungen, die Abwertungen und Ausgrenzungen eher noch verstärken, wenn Frauen/Männer nicht in



das ihnen zugeschriebene bzw. von ihnen erwartete Muster hineinpassen. Die so genannten „weiblichen Führungskompetenzen" führen – so Krell (2012) – unter der Hand zu einer „Schubladisierung", die am Ende auf eine Naturalisierung wie Essentialisierung der Geschlechterdifferenz hinausläuft und damit nicht gerade zu einer Überwindung von Geschlechterungleichheiten beiträgt.

Kurzum, von einem Relevanzverlust der Strukturkategorie Geschlecht geht diese Position – der wir uns anschließen – nicht aus. Dementsprechend haben Analysen über alte wie neue Ursachen der Persistenz diskriminierender Strukturen und Praktiken auf dem Arbeitsmarkt sowie in Organisationen immer noch ihre Berechtigung. Im Fokus stehen damit nach wie vor Reproduktionsmechanismen der geschlechtsspezifischen Spaltung auf dem Arbeitsmarkt, die anhaltende Wirkungsmacht von „Gender Status Beliefs" (Ridgeway 2001), Distinktions- und (homo-)soziale Schließungsprozesse, „männerbündisch strukturierte Gemeinschaften" (Meuser 2005), Arbeits- und Organisationskulturen sowie institutionelle und politische Rahmenbedingungen, die Geschlechterungleichheiten sogar noch stabilisieren anstatt ihnen entgegenzuwirken, wie etwa geltende Steuergesetze (z.B. das Ehegattensplitting) und der Mangel an Kinderbetreuungseinrichtungen.

Dennoch stellt sich in Anbetracht des sich abzeichnenden Fachkräftemangels die Frage, ob ein Vordringen von (qualifizierten) Frauen in die Erwerbsarbeitssphäre nicht doch am Ende zu einer – wenn auch verhaltenen – Erosion klassischer Geschlechterrollen und Chancengleichheit beitragen wird. Zudem ist gerade in jüngster Zeit der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen gestiegen, Geschlechterdiskriminierungen endlich abzubauen und Konzepte eines Gender Mainstreaming oder Diversity Managements umzusetzen.

Wenngleich nicht zu übersehen ist, dass es Angleichungsprozesse und geschlechteregalisierende Momente in der Arbeitspraxis gibt (vgl. u.a. Kuhlmann et al. 2002; Gildemeister et al. 2003; Kutzner 2003; Kutzner et al. 2009) und eine partielle Umsetzung von Elementen einer geschlechtergerechten Arbeitspolitik – zumindest unter bestimmten Kontextbedingungen – denkbar ist, überwiegt doch die Skepsis hinsichtlich eines sich in absehbarer Zeit abzeichnenden radikalen Umbruchs der Geschlechterordnung, insbesondere in Deutschland. Ein Relevanzverlust der Kategorie Geschlecht ist zwar prinzipiell nicht auszuschließen, wir halten ihn aber für höchst voraussetzungsvoll, zumal es hierzu eines tief greifenden Wandels der Geschlechterarrangements, von der geschlechtlichen Arbeitsmarktsegregation bis hin zum Abbau von Geschlechterstereotypisierungen und der geschlechtlichen Zuschreibung von Haus- und Sorgearbeit, bedarf. Viel spricht dafür, dass Geschlechterasymmetrien lediglich – quasi wie

ein Chamäleon – ein neues Gewand überstreifen, das ihre Persistenz weitgehend unkenntlich macht und ihnen sogar eine neue Legitimation verleiht – ganz im Sinne des Leitprinzips: „Nur Leistung zählt!" Ins Zentrum rückt damit eine geradezu ideale Ausgangsbasis zur Rechtfertigung von Ungleichheiten. So spielt das Leistungsprinzip nicht von ungefähr schon längst eine konstitutive Rolle bei der Rechtfertigung und Aufrechterhaltung von Hierarchien in Organisationen, ganz gleich wie flach sie auch sein mögen. Eine Infragestellung des Leistungsprinzips als der eigentlichen Basis der Bewertung, Anerkennung und Entlohnung von Arbeit – und erst recht eine Verknüpfung zwischen Geschlecht und Leistung (vgl. hierzu u.a. Wilz 2008) – käme geradezu einem Rütteln an einem zentralen „Grundpfeiler" moderner westlichen Gesellschaften gleich. Das Leistungsprinzip hat sich demnach bis heute als „Rechtfertigungsideologie der kapitalistischen Verteilungs- und Prestigeverhältnisse" (Voswinkel/Kocyba 2008: 22) behaupten können: „Nicht Herkunft oder zugeschriebene Merkmale wie Hautfarbe oder Geschlecht entscheiden danach über Einkommen und Macht, sondern erworbenes Wissen und Können" (Neckel et al. 2008: 41); verändert hat sich allenfalls die Basis der Leistungsbewertung, die zunehmend am Markterfolg ausgerichtet wird. Erwartet wird ein hohes Maß an Flexibilität, Eigeninitiative, Team- und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Selbstverantwortung. Bereits seit den 1980er Jahren ist ein Wandel zu stärker verhaltens- bzw. persönlichkeitsorientierten Leistungskriterien zu beobachten (vgl. u.a. Menz 2009). So werden vor allem „marktinduzierte Flexibilitätsleistungen" als „neues Element einer (erweiterten) menschlichen Leistungsfähigkeit definiert" (Kratzer et al. 2008: 17). Die Basis der Leistungsbewertung hat sich demnach „vom Fachwissen auf Persönlichkeitseigenschaften erweitert" (Neckel et al. 2008: 42). Vor allem in sich als modern verstehenden, postbürokratischen, wissensbasierten Unternehmen wird Leistung verstärkt mit individueller Selbstverwirklichung und Markterfolg in Verbindung gebracht, also einer Leistungspolitik, die „gleichsam 'rückwärts' vom Marktprozess ausgehend redefiniert (wird, d.V.)" (Kratzer et al. 2008: 17).

Parallel hierzu verliert die „Norm der Chancengleichheit" (Neckel et al. 2008: 54) sukzessive an Bedeutung. Folgt man Neckel et al. (2008) so hat sie bereits heute schon keinen Platz mehr in der personen- als auch marktzentrierten Bewertungslogik von Leistung. Demnach hat sich die neue Leitvorstellung – „nur (marktorientierte) Leistung zählt – Geschlecht spielt keine Rolle" – offenbar zu einer im Bourdieuschen Sinne wirkungsmächtigen „Illusio" entwickelt, die – um es mit Wetterer zu formulieren – in der Konsequenz „die Reproduktion ungleichheitsgenerierender Handlungsroutinen und Organisationsstrukturen



(stützt, d.V.), indem es sie der Thematisierbarkeit entzieht und damit auch gegen Kritik immunisiert" (Wetterer 2007: 196).

Es stellt sich also die Frage, ob unter diesen Vorzeichen überhaupt noch Spielräume für eine Arbeits- und Geschlechterpolitik zu finden sind, die den Anspruch hat, Geschlechtergerechtigkeit zu realisieren. Hieran zu zweifeln, mag – worauf wir einleitend bereits hingewiesen haben – in Anbetracht aktueller Debatten sicherlich erst einmal paradox klingen, denn erleben wir nicht gerade Zeiten, in denen allerorts – selbst im Topmanagement – so viel wie noch nie über Frauenquoten und Chancengleichheit diskutiert wird und immer neue Rankings über Zu- wie Abnahmen des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen veröffentlicht werden? Warum es dennoch ausgerechnet heute so schwierig ist, Bewegung in die Gleichstellungspolitik zu bringen, dazu will diese Studie einen Beitrag leisten. Im Fokus steht dabei die Wirkungsmacht einer neuen, Geschlechterungleichheiten überdeckenden meritokratischen Leistungsillusio.

## Fragestellungen und Zielsetzungen

Ziel des Projekts war es, am Beispiel der Pharma- und Biotech-Industrie auszuloten, wie es um die Arbeits- und Geschlechterpolitik in modernen, wissensintensiven Unternehmen bestellt ist, die in dem Ruf stehen, eine „radikale Vermarktlichung" (Sauer 2007) und Shareholder-Value-Politik voranzutreiben, aber gleichwohl in hohem Maße auf die Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit sowie die Eigeninitiative und Motivation ihrer MitarbeiterInnen, und damit eben auch auf das Arbeitskraftpotential junger, qualifizierter Frauen, angewiesen sind. Wir sind davon ausgegangen, dass gerade aus diesen – zumindest auf den ersten Blick – recht widersprüchlichen Anforderungen sowohl Chancen für eine Erosion altbekannter Geschlechterasymmetrien resultieren können als auch ein Festhalten an bewährten Mustern möglich ist. Da gerade wissensbasierte Unternehmen an Beschäftigten interessiert sind, die höchst flexibel, ergebnisorientiert, innovativ und kreativ sind, spricht somit – auf der einen Seite – viel für die Präferenz eines Typus von Arbeitskraft, der sich voll und ganz in den Dienst des Unternehmens stellt, also möglichst nicht mit Haus- und Sorgearbeit belastet ist und daher eine Reihe von Charakteristika aufweist, die von Pongratz und Voß als „Arbeitskraftunternehmer" beschrieben wurden (vgl. u.a. Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003). Auf der anderen Seite stehen Unternehmen zunehmend unter dem Druck, das Image eines „attraktiven" Arbeitgebers zu erlangen, um im „Kampf um die besten Köpfe" mithalten zu können und „wertvolles Humankapital" nicht zu verlieren. Das könnte mit einer Arbeits- und Geschlechterpolitik

einhergehen, die Zugeständnisse im Sinne von Beschäftigten macht und damit Elemente einer „innovativen Arbeitspolitik“ (Kuhlmann et al. 2004) aufweist, zumal die Erhaltung von „Arbeits- und Lebenskraft“ (Jürgens 2006) ohnehin nicht gänzlich ignoriert werden kann. Oberflächlich betrachtet mangelt es – gerade in großen Unternehmen – schon jetzt nicht an einer Personalpolitik, die mit Auszeit- und Teilzeitangeboten, Work-Life-Balance Konzepten und Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie massiv um qualifizierte BewerberInnen wirbt. Ob all diese Maßnahmen jedoch zu einer geschlechtergerechten Arbeitspolitik führen, ist die Frage. Wir sind in Anbetracht bereits vorliegender Befunde, etwa aus der Informations- und Telekommunikationsindustrie (vgl. Ruiz-Ben 2005; Funder et al. 2006; Funder 2010a) skeptisch. Zu vermuten ist, dass auch in wissensbasierten Unternehmen mit einem höheren Anteil an qualifizierten Frauen, „Gleichheitsfassaden“ bzw. „Egalitätsmythen“ (Funder 2005) zu finden sind. Dass sich zur Legitimation (und auch zur Kaschierung) von Geschlechterdifferenzierungen sowie vor allem -hierarchien vor allem das Leistungsprinzip eignet, liegt nahe. Es stellt sich allerdings die Frage, wie es zu dieser – in Anlehnung an einen Begriff von Bourdieu – fortwährenden „Leistungsillusio“ kommen kann, zumal die Diskrepanzen zwischen der schon längst institutionalisierten „Gleichberechtigungsnorm“ (Wetterer 2007) auf der einen Seite und der immer noch vorherrschenden Persistenz der geschlechtlichen Segregation sowie auch des Gender Pay Gaps (vgl. u.a. Projektgruppe GiB 2010; Funder 2011; Busch/Holst 2012) auf der anderen Seite eigentlich nicht zu übersehen sind.

Ein Anliegen unserer Studie ist es, einen dezidiert arbeits- und geschlechterpolitischen Erklärungsansatz zu entwickeln, der Aufschluss über die Persistenz – aber auch mögliche Wandlungsprozesse – vergeschlechtlichter betrieblicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse geben kann. Hierzu haben wir eine theoretische Fokussierung vorgenommen – unsere Präferenz fiel auf Burawoy und Bourdieu; was keineswegs gegen die Erklärungskraft von Foucault, Giddens oder feministischer organisationssoziologischer Konzepte spricht. Allerdings greifen wir mit Burawoy ein bereits einschlägiges Konzept der Arbeitspolitik auf, auf das schon Naschold rekurriert hat (vgl. Naschold 1985, siehe auch Jürgens 2007). Burawoy liefert unseres Erachtens eine Vielzahl aufschlussreicher Anknüpfungspunkte für ein erweitertes arbeitspolitisches Konzept, allerdings fehlt hier – wie auch in vielen anderen Konzepten – eine Genderperspektive (vgl. u.a. Nickel 2006; Sproll 2010; Funder 2010b). Verbindet man jedoch Burawoy mit Bourdieu, ist es durchaus möglich, ein um die Geschlechterkategorie erweitertes arbeitspolitisches Konzept zu entwerfen. Erst ein mehrdimensionales Konzept, das nicht



an den Unternehmensgrenzen halt macht, ist geeignet, um die ambivalenten, widersprüchlichen, häufig paradoxen Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse auch nur annähernd entschlüsseln zu können. Wir gehen davon aus, dass die Geschlechterverhältnisse ohnehin nur im Zusammenhang mit der jeweiligen Arbeitspolitik, also der Organisation und Regulation des Arbeitsprozesses insgesamt, zu verstehen sind. Gerade in Unternehmen, in denen Arbeitsprozesse nicht mehr klassischen, z.B. tayloristischen Strukturmustern folgen, sondern auf Projekt- und Teamarbeit und somit auf Flexibilität, Eigeninitiative sowie Selbstorganisation der Beschäftigten basieren, sind neue, komplexe und individualisierte Kontroll- und Regulationsformen zu erwarten. Für die Frage, wie diese im Betrieb verhandelt und institutionalisiert werden und wie die Kategorie „Geschlecht“ darin eingelassen ist, liefert Bourdieu mit Begriffen wie „Illusio“, „Kapital“ und „symbolische Gewalt“ wichtige Ansatzpunkte, die auch für eine arbeitspolitische Analyse von großer Erklärungskraft sind. Die betrieblichen Macht- und Aushandlungsprozesse basieren oftmals auf einem subtilen und unsichtbaren Modus der Herrschaftsausübung, sie sind aber gleichzeitig nicht losgelöst von den Strukturbedingungen für Arbeits- und Geschlechterpolitik (innerhalb wie auch außerhalb des Betriebs/Unternehmens) zu untersuchen. Wir nehmen insbesondere die Interdependenzen mit der Organisation der sozialen Reproduktion, also die geschlechtliche Arbeitsteilung in der Haus- und Care-Arbeit, in den Blick. Von Bedeutung erscheinen aber auch die ökonomischen und politischen Bedingungen in der Branche, die sich etwa in der Abhängigkeit zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen (vgl. Wittke et al. 2004; Dolata 2011) und somit in einer asymmetrischen Branchenkonfiguration widerspiegeln. Wir fragen, inwiefern solche Asymmetrien ebenfalls geschlechterwirksam werden.

Im Fokus unserer Studie steht somit die Frage, wie es um die Reproduktion bzw. Erosion von Geschlechterasymmetrien in wissensintensiven Branchen und den hier tätigen Unternehmen bestellt ist und wie sie erklärt werden können. Wir stellen hierfür ein weiterentwickeltes theoretisches Konzept der Arbeits- und Geschlechterpolitik zur Diskussion, das den Analyserahmen für unsere Fallstudien aus der Pharma- und Biotech-Branche bildet. Im Zentrum der empirischen Erhebung stehen die Themenfelder geschlechtliche Segregation, Lohn- und Leistungspolitik, Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Arbeitsbeziehungen in Pharma- und Biotech-Unternehmen.

## 2 Methodisches Vorgehen

Die Fragestellung des Projekts verlangt eine Forschungsstrategie, die in der Lage ist, ein möglichst genaues Bild von den Geschlechterverhältnissen in Pharma- und Biotech-Unternehmen zu vermitteln. Hierfür haben wir die Fallstudie gewählt, die sich aufgrund der Verknüpfung verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren (u.a. Dokumentenanalyse, ExpertInneninterviews, Gruppengespräche) eignet, Aufschluss über die Struktur und Dynamik von Geschlechterverhältnissen zu geben. Mit Blick auf ihre spezifischen Kontextbezüge erlaubt sie darüber hinaus, mehr über die organisationale und branchenspezifische Einbettung sozialer Prozesse eines „doing gender while doing work" zu erfahren.

Während erste Strukturdaten (z.B. zur Branchenentwicklung und Unternehmensrestrukturierung) durch Dokumentenanalysen und offen-strukturierte Interviews mit BranchenexpertInnen zur Verfügung standen, erforderte die Interaktionsebene eine vertiefte Untersuchung auf der betrieblichen Ebene. Hierzu boten sich das leitfadengestützte Interview, Gruppengespräche sowie Beobachtungen an. Große Relevanz kam, was in Fallstudien üblich ist, der Multiperspektivität zu, also der Berücksichtigung der Erfahrungs- und Handlungsperspektive verschiedener AkteurInnen (bzw. Akteursgruppen) (vgl. u.a. Pflüger et al. 2010). Fallstudien lassen sich in Form einer Einzel- oder Mehrfachuntersuchung durchführen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde keine Einzeluntersuchung durchgeführt und es ging auch nicht in erster Linie um die Mikroperspektive, d.h. umfangreiche biographische Interviews wurden nicht geführt. Stattdessen sollten Handlungs- und Strukturprobleme sowie organisationale und branchenspezifische Konstellationen identifiziert werden. Sinnvoll erschien daher die Durchführung einer Mehrfachstudie, die auf die Auswahl unterschiedlicher Fälle in dem untersuchten Ausschnitt des Objektbereichs abzielt. So konnte trotz begrenzter Fallzahl ein umfassenderes Bild des Untersuchungsausschnitts gewonnen werden. Um einseitige und damit verzerrte empirische Befunde zu vermeiden, wurde zudem eine kriteriengesteuerte Fallauswahl präferiert. Diese wurde vorab im Sinne des selektiven Samplings (vgl. Schatzmann/Strauss 1973: 38 f.) festgelegt. Mit wachsendem Wissen über das Feld sowie aufgrund neu erschlossener Feldzugänge wurde es dann unter Aufrechterhaltung des explorativen Charakters der Studie erweitert (vgl. u.a. Flick 2000). Die Studie basiert folglich auf einem breiten Methodenspektrum, was sich in der qualitativen Organisationsforschung stets bewährt hat (vgl. u.a. Strodtholz/Kühl 2002: 18 ff.).



Unserer Fragestellung entsprechend kamen bei der Branchen- und Fallauswahl nur Branchen bzw. Unternehmen in Betracht, die als wissensintensiv gelten und nach Möglichkeit postbürokratische Organisationsstrukturen sowie einen relativ hohen Frauenanteil aufwiesen. Der Bezug auf eine konkrete Branche erschien uns mit Blick auf die angestrebte Analyse der Genese von arbeits- und geschlechterpolitischen Konstellationen wichtig, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten besser herausarbeiten zu können. Den untersuchten Unternehmen war es somit gemeinsam, dass sie: (a) vergleichbaren ökonomischen Rahmenbedingungen unterlagen, (b) mit einer vergleichbaren spezifischen Form der politischen Regulierung und entsprechenden Akteuren (z.B. Branchenverbände, Gewerkschaften) konfrontiert waren und (c) vergleichbare Produktionsabläufe und arbeitsorganisatorische Strukturen aufwiesen. Die Auswahl der Pharma- und Biotech-Branche bot sich aus folgenden Gründen an:

- Die Pharma-/Biotech-Branche gilt neben der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgrund der ihr zugeschriebenen hohen Innovationsfähigkeit und Wertschöpfung als eine wichtige Schlüsselindustrie. Sie wird sogar als eine der „zentralen Säulen der deutschen Wirtschaft" (IGBCE 2012) beschrieben. Folglich sind die sich hier abzeichnenden Restrukturierungsprozesse sowie die in dieser Branche geltenden arbeits- wie geschlechterpolitischen Leitbilder nicht ganz ohne Ausstrahlungskraft. Besonders markant ist der in den 1990er Jahren einsetzende Transformationsprozess der Branche, der in den Unternehmen zu tief greifenden Restrukturierungen führte. Wir sind davon ausgegangen, dass die Arbeits- und Geschlechterpolitik hiervon nicht unberührt geblieben ist.
- Ein wesentlicher Teil der Transformation in der Branche ist die Umstellung vieler Prozesse auf Biotechnologie, was mit einer tief greifenden arbeitspolitischen Restrukturierung in der Pharma-Industrie als einer „alten" Branche einhergeht, der wir die Biotechnologie als eine „neue Branche" bzw. als ein neues Teilfeld der Branche gegenüberstellen können. Hier sind neue Unternehmen zumeist aus einem universitären Kontext als Start-ups entstanden, die dementsprechend andere Formen der Regulation und Aushandlung im Kontext anderer Unternehmenskulturen – und somit möglicherweise auch andere Formen der Verhandlung von Geschlecht erwarten lassen.
- Die Pharmaindustrie weist traditionell nicht nur einen hohen Anteil qualifizierter Frauen (z.B. Laborantinnen), sondern – ebenso wie die Biotech-Branche – auch einen ungewöhnlich hohen Anteil an hochqualifizierten Frauen auf. Dies gab durchaus Anlass zu der Hoffnung, dass sich traditionelle Formen der Geschlechterasymmetrie nicht mehr so ohne weiteres reproduzieren würden.

Um eine umfassende Analyse der jeweils vorherrschenden Arbeits- und Geschlechterpolitik in den Unternehmen durchzuführen, erschienen uns aber noch weitere Vergleichskriterien von Relevanz:

– die Kapitalmarktausrichtung der Unternehmen (Shareholder-Value-Orientierung vs. traditionelle Unternehmen mit paternalistischer, familiärer Orientierung);
– die Unternehmensgröße (größere vs. kleinere Unternehmen) und Positionierung im ökonomischen Feld (Stichwort: Branchenkonfiguration) sowie
– die Form der Interessenvertretung (Unternehmen mit und ohne institutionalisierter Interessenvertretung/Betriebsrat).

Das Sample umfasst insgesamt 12 Betriebe, in acht (vier Pharma und vier Biotech-) Unternehmen konnten wir intensive Fallstudien durchführen (siehe Tab. 1 und 2). Neben der Sichtung und Analyse von Dokumenten zur Rekonstruktion der Transformationsprozesse in den Branchenfeldern und zur Reorganisation in einzelnen Unternehmen waren vor allem ExpertInnen- bzw. problemzentrierte Interviews die methodische Grundlage für die Fallstudien. Auf der überbetrieblichen Ebene wurden mit VertreterInnen von Branchenverbänden und Arbeitgeberorganisationen, regionalen und nationalen Gewerkschaftsverbänden sowie zivilgesellschaftlichen bzw. privaten Akteuren Gespräche geführt. Auf der betrieblichen Ebene gehörten zur Zielgruppe VertreterInnen des Managements (Unternehmensführung, Führungskräfte; schwerpunktmäßig aus dem Personalbereich; AnsprechpartnerInnen für Familie und Beruf) und – soweit vorhanden – die betrieblichen Interessenvertretungen sowie auch ausgewählte Beschäftigte(ngruppen). Hierbei handelte es sich vor allem um Beschäftigte aus dem Laborbereich sowie der Forschung und Entwicklung. Die problemzentrierten Interviews mit Beschäftigten und InteressenvertreterInnen zielten darauf ab, spezifische Themenbereiche aus der Beschäftigtenperspektive erfassen zu können (insbesondere zur Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, Lohn/Leistung, Qualifizierung/Weiterbildung, Vereinbarkeit und Leitbildern). In diesem Zusammenhang wurden auch acht Gruppengespräche mit jeweils drei bis vier Beschäftigten geführt, die sich als sehr aufschlussreich erwiesen, da zu einzelnen Themenfeldern zumeist recht unterschiedliche Sichtweisen vorherrschten und so ein differenzierterer Eindruck vom Arbeitsalltag, der Wahrnehmung von Leitbildern und dem Umgang mit Gleichstellungsfragen sowie zur geschlechtlichen Arbeitsteilung im privaten, familiären Kontext gewonnen werden konnte.

Ein weiteres wichtiges Element stellten die Betriebsbesichtigungen dar, die eine Vielzahl zusätzlicher Informationen lieferten. Beobachtet werden konnten so beispielsweise Arbeitsabläufe und die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen. Festgehalten wurden alle Beobachtungen, auch die eher am Rande von Betriebsbesichtigungen geführten informellen Gespräche und Kommentare, z.B. über die geschlechtliche Arbeitsteilung im Labor. So lagen ausführliche Protokolle vor, die ebenfalls in die Auswertung eingegangen sind, wie etwa die Beobachtung von Alltagsszenen, die Aufschluss über die Geschlechterbeziehungen gaben und allein auf der Basis von Befragungen nicht hätten gewonnen werden können. Insgesamt wurden 126 Interviews geführt; 72 der Interviewten waren Frauen, weitere Angaben sind der Tabelle 3 zu entnehmen: Die Auswertung erfolgte in mehreren Schritten auf der Basis von MAXQDA.

Die folgenden drei Tabellen geben einen Überblick über die Merkmale – Größe, Branchenfeld, Frauenanteil sowie auch weitere Aspekte (u.a. Mitbestimmung, Kapitalmarktorientierung) – der ausgewählten Fallunternehmen (vgl. Tab. 1 und 2) sowie die durchgeführten Interviews (vgl. Tab. 3).

*Tabelle 1:* Angaben zu den Fallunternehmen aus der Pharmaindustrie

| Unternehmen | Branche/ Produkte | Rechtsform | Beschäftigte (darunter Frauen) | Betriebsrat | Leitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| *Pharma-Alpha* | Produkte für Anästhesie, Intensivmedizin, Kardiologie, extra-korporale Blutbehandlung, Dienstleistungen für Kliniken/ Homecare-Bereich | Aktiengesellschaft | 5200 Beschäftigte (40% Frauen) | Ja | Leitidee: „Dienst am Menschen“; Innovationen „treibende Kraft“ des Unternehmens („innovatives“ Wissens- und Kompetenzmanagement); Betonung von Commitment und Tradition |
| *Pharma-Beta* | Produktion: Medikamente (u.a. Verhütungsmittel) und Forschung | Aktiengesellschaft (börsennotiert) | 5000 Beschäftigte (50% Frauen) | Ja | Corporate Compliance Policy (Leitideen: Innovation, Qualität, Zuverlässigkeit, Fairness), starke Kapitalmarktorientierung |
| *Pharma-Gamma* | Pharma mit großem Biotech-Bereich: Schwerpunkte: gentechn. Produktionsverfahren und Grundlagenforschung (u.a. Krebsforschung) | GmbH & Co. KG | 4600 Beschäftigte (53% Frauen) | Ja | Leitidee: „Werte schaffen durch Innovation“ Shareholder Value Orientierung (Leistungsorientierung); Selbstverantwortung, Teamarbeit und „Dienst am Menschen“ |
| *Pharma-Delta* | Pharma und Chemie: rezeptpflichtige Arzneimittel; Produkte für die Selbstmedikation (Consumer Health Care); Spezialprodukte für die Elektronik-, Farb-, Kosmetik-, Pharma- und Biotech-Industrie | KGaA (70% Familienbesitz) | 8500 Beschäftigte (33% Frauen) | Ja | Leitidee: traditionsbasierte, leistungsorientierte Unternehmensführung mit sozialpartnerschaftlicher Ausrichtung |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

*Tabelle 2:* Angaben zu den Fallunternehmen aus der Biotechnologie

| Unternehmen | Branche/ Produkte | Rechtsform | Beschäftigte (davon Frauen) | Betriebsrat | Leitbilder |
|---|---|---|---|---|---|
| *BioCarbo* | Spezifizierung des Produktspektrums auf humane Antikörper | Aktiengesellschaft | 280 Beschäftigte (75% Frauen) | Nein | Betonung sozialer Verantwortung, Commitment, Flexibilität und Leistung |
| *BioRadio* | Forschung und Produktion, Dienstleistungen für Industrie und Forschungseinrichtungen (Antikörper etc.) | GmbH (nicht börsennotiert) | 24 Beschäftigte (70% Frauen) | Nein | Betrieb ist wie eine „Familie", Teamorientierung Flexibilität und Leistung |
| *BioLithio* | Durchführung von klinischen Studien, Service und Produktion von pharmakogenetischen Produkten | Aktiengesellschaft | 300 Beschäftigte (70% Frauen) | Ja (nicht gewerkschaftlich organisiert) | Leitidee: „Dienst am Menschen", „Betrieb als Familie", Leistungs- und Teamorientierung |
| *BioXenon* | Schwerpunkt Krebsforschung (Medikamente gegen Krebserkrankungen, Entzündungen und Autoimmunkrankheiten) | Aktiengesellschaft | 110 Beschäftigte (60% Frauen) | Nein | Leitidee: „Dienst am Menschen", „Betrieb als Familie", Leistungs- und Teamorientierung |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

*Tabelle 3:* Die Interviews im Überblick (Pharma- und Biotech Unternehmen)[1]

| Unternehmen | Betriebsrat Interviews (w/m) | Beschäftigten Interviews insgesamt (w/m) | davon Gruppeninterviews mit Beschäftigten | Management (w/m) | Betriebsbesichtigungen | Interviews insgesamt (w/m) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pharma-Unternehmen** | | | | | | |
| *Alpha* | 3 (4/2) | 1 (3/0) | 1 (3) | 3 (0/4) | 1 | 7 (13: 7/6) |
| *Beta* | 3 (3/2) | - | - | 1 (1/0) | - | 4 (6: 4/2) |
| *Gamma* | 4 (1/6) | 11 (9/4) | 3 (6) | 5 (2/3) | 1 | 20 (25: 12/13) |
| *Delta* | 3 (2/2) | 7 (14/7) | 4 (18) | 2 (2/1) | 1 | 12 (28: 18/10) |
| *Epsilon* | 1 (1/0) | - | - | - | 1 | 1 (1: 1/0) |
| *Zeta* | 1 (0/1) | - | - | - | - | 1 (1: 0/1) |
| **Summe** | 15 (11/13) | 19 (26/11) | 8 (27) | 11 (5/8) | 4 | 45 (74: 42/32) |
| **Biotech-Unternehmen** | | | | | | |
| *Carbo* | - | 6 (4/2) | 1 (2) | 4 (5/1) | 1 | 10 (12: 9/3) |
| *Natrio* | 1 (1/1) | - | - | 1 (1/0) | - | 2 (3: 2/1) |
| *Radio* | - | 4 (3/2) | 1 (2) | 1 (1/1) | 1 | 5 (7: 4/3) |
| *Lithio* | 1 (0/1) | 2 (2/1) | 1 (2) | 3 (2/1) | 1 | 6 (7: 4/3) |
| *Xenon* | - | 3 (3/0) | - | 3 (0/3) | 1 | 6 (6: 3/3) |
| *Zink* | - | - | - | 1 (1/0) | - | 1 (1: 1/0) |
| **Summe** | 2 (1/2) | 15 (12/5) | 3 (6) | 13 (10/6) | 4 | 30 (36: 23/13) |
| **Verbände und sonstige Interviews** | | | | | | |
| *Verbände* | - | | - | - | - | 6 (6: 2/4) |
| *IG BCE* | - | | - | - | - | 7 (7: 3/4) |
| *Sonstige* | - | | - | - | - | 3 (3: 2/1) |
| **insgesamt** | 17 (12/15) | 34 (38/16) | 11 (33) | 24 (15/14) | 8 | 91 (126: 72/54) |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

1 Die Interviews wurden jeweils gemeinsam von zwei Mitarbeiterinnen des Forschungsteams im Zeitraum zwischen 2008 und 2011 durchgeführt, mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet, später größtenteils wortwörtlich transkribiert und – wie auch die Unternehmen selbst – anonymisiert.



## 3 Aufbau

Im Anschluss an diese Einleitung erfolgt die theoretische Einbettung der Studie (Kapitel II). Entschieden haben wir uns nicht für „eine" Theorie, sondern vielmehr – anknüpfend an Nickel et al. (2008) – für einen offenen theoretischen Argumentationsrahmen. Da die Analyse von Arbeits- und Geschlechterpolitik im Fokus steht, sind arbeitspolitische Ansätze von Relevanz, die – in Anlehnung an Wolf-Dieter Narr (1984) – den Betrieb „im Netz von Politik" zu interpretieren versuchen und dabei den Aspekt der „Reproduktionspolitik" nicht außer Acht lassen. In Anbetracht der bis heute anhaltenden Prominenz des arbeitspolitischen Konzepts von Michael Burawoy bot es sich an, zunächst – wie ausgeführt – auf seine Überlegungen zu „relations in production" und „relations of production" Bezug zu nehmen. Für die weitere Analyse musste allerdings in Anbetracht der bereits erwähnten geschlechterpolitischen Leerstelle ein um die Dimension Geschlecht erweitertes arbeitspolitisches Konzept entwickelt werden. Dafür war nicht nur die systematische Integration der Reproduktionssphäre, sondern auch ein feineres Analyseraster für die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse insgesamt erforderlich, das den Blick auf die hierin eingelassenen Geschlechterhierarchien freigibt. Wir haben dafür, neben zentralen Erkenntnissen der

Frauen- und Geschlechterforschung, einige theoretische Kategorien von Pierre Bourdieu (Feld, Habitus, Kapital, Illusio und symbolische Gewalt) herangezogen. Gewonnen werden konnte so – was in Kapitel II eingehend erläutert wird – ein theoretischer Rahmen, der es ermöglicht, die beharrliche Reproduktion und partielle Neukonfiguration von Geschlechterasymmetrien im untersuchten Feld aufdecken und erklären zu können.

Bevor in Kapitel III die empirischen Ergebnisse der Studie präsentiert werden, erläutern wir zunächst, welche Überlegungen der Operationalisierung unseres theoretisch-konzeptionellen Rahmens zugrunde liegen. Das Kapitel selbst gliedert sich in zwei Teile. Teil A befasst sich in Analogie zum theoretischen Teil mit den „Relations of Production" (Teil A). Im Fokus steht dabei die Analyse der Macht- und Kräfteverhältnisse in den ausgewählten Branchenfeldern. Es erfolgen im Prinzip zwei „Feldsichtungen": Während sich die erste auf die Restrukturierung des Branchenfeldes insgesamt konzentriert und dabei auf Aspekte der Genese, Struktur und Entwicklung der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie eingeht (III.A.1), befasst sich die zweite Feldsichtung mit der Analyse von Machtbeziehungen und Abhängigkeiten, insbesondere mit den Folgen der asymmetrischen Branchenkonfigurationen aus einer Genderperspektive (III.A.2).

Im Zentrum des zweiten Teils dieses Kapitels stehen dann die „Relations in Production" (Teil B). Hier geht es in erster Linie darum, herauszuarbeiten, wie sich die Arbeits- und Geschlechterpolitik im „Kräftefeld Betrieb/Unternehmen" darstellt. Im Fokus stehen vier Themenfelder, die sich unseres Erachtens besonders gut dazu eignen, Auskunft über die Geschlechterverhältnisse in der Pharma- und Biotech-Branche zu geben. Teil B gliedert sich dementsprechend in vier Unterkapitel: (III.B.1) Geschlechtliche Arbeitsteilung und Hierarchien: Im Zentrum steht die Analyse der horizontalen und vertikalen geschlechtlichen Segregation in Pharma- und Biotech-Unternehmen. (III.B.2) Entgelt, Arbeitszeit und Leistungsorientierung. Hier wird herausgearbeitet, dass die Lohn- und Leistungspolitik als ein arbeitspolitisches Kernelement anzusehen und nicht nur eng mit der Geschlechterpolitik verzahnt ist, sondern auch ganz wesentlich durch die Herausbildung einer „Leistungsillusio" zur Legitimation der Reproduktion von Geschlechterasymmetrien beiträgt. (III.B.3) „Arbeit und Leben": Die Arena der Vereinbarkeit. Wir fragen nach dem Stellenwert, die dem Thema Vereinbarkeit in den Unternehmen zukommt, nach betrieblichen Maßnahmen und ihrer Wirkung auf die Geschlechterverhältnisse, wie insbesondere nach den die geschlechtliche Arbeitsteilung verstärkenden/auflösenden Effekten. (III.B.4) Im letzten Abschnitt geht es um die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen in den Pharma- und Biotech-Unternehmen, die sich – wie nicht anders zu erwarten – sehr stark im Hinblick auf die Verankerung einer institutionalisierten Interessenvertretung bzw. der Mitbestimmung voneinander unterscheiden, aber auch – etwa im Hinblick auf die zunehmende Relevanz der Selbstvertretung – Gemeinsamkeiten aufweisen. Uns interessiert vor allem, welche Rolle Gleichstellungspolitik in der betrieblichen Interessenvertretung spielt, wie sie ausgestaltet und institutionalisiert wird. Kapitel IV fasst noch einmal zentrale Befunde zusammen und diskutiert Perspektiven der Arbeits- und Geschlechterpolitik.

# II Theoretische Konzepte zur Arbeits- und Geschlechterpolitik

Wie kann nun ein arbeitspolitisches Konzept aussehen, das den Betrieb bzw. das Unternehmen als einen eigenständigen Macht- und Verhandlungsraum im gesellschaftlichen Gefüge begreift und dabei systematisch die Kategorie Geschlecht integriert? Als ein Ansatzpunkt hierfür bietet sich zunächst Michael Burawoys Konzept der „Politics of Production" an (vgl. Burawoy 1985). Dieses fokussiert auf den Arbeitsprozess als einem sozial hergestellten bzw. ausgehandelten Prozess in der politischen Arena des Betriebs/Unternehmens[1], ohne dabei die Wechselwirkungen mit den gesellschaftlichen Verhältnissen aus dem Blick zu verlieren. Burawoy hat somit ein arbeitspolitisches Konzept vorgelegt, das sich sowohl auf die Mikroebene des Betriebes/Unternehmens als auch die Makroebene sozialer und staatlicher Prozesse erstreckt. Es bietet unseres Erachtens Möglichkeiten für eine geschlechterpolitische Erweiterung, die er selbst allerdings nicht vorgenommen hat. Hier wollen wir ansetzen und zu einer konzeptionellen Integration der Reproduktionssphäre bzw. der gesellschaftlichen Organisation der Reproduktion von Arbeitskraft gelangen, was eine Berücksichtigung der

1 Wir verwenden die Bezeichnungen Betrieb/Unternehmen synonym. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass wir weder von dem in der Betriebswirtschaft vorherrschenden Verständnis von Betrieb (bzw. Arbeitsorganisation) ausgehen, die hierunter nur die 'reine' Produktionsstätte versteht, die Güter oder Dienstleistungen erstellt (z.B. MP3-Player oder Haushaltswaren), also Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe mittels dispositiver bzw. ausführender Arbeit kombiniert. Noch ist nur die rechtliche Seite gemeint, der zufolge ein Betrieb stets auch eine Rechtsform aufweist, also z.B. als Kapitalgesellschaft (GmbH, Aktiengesellschaft etc.) firmiert, so dass von einem Unternehmen gesprochen wird. Wie in der Arbeits- und Industriesoziologie üblich, nehmen auch wir folglich keine scharfe Trennung der Begriffe Betrieb und Unternehmen vor, zumal es uns nicht in erster Linie um rechtliche oder rein wirtschaftliche Fragen geht. Von Interesse sind vielmehr die sozialen Prozesse und Strukturen, die mit der Organisation von Arbeit verbunden sind, die ohnehin nicht abgekoppelt von unternehmerisch-wirtschaftlichen Kalkülen betrachtet werden können (vgl. hierzu auch Funder 2010c).



je spezifischen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern – letztendlich der vorherrschenden Geschlechterordnung – erfordert.

Burawoy war im Übrigen nicht der einzige, der die Wechselwirkungen zwischen Erwerbs- und Reproduktionsarbeit weitgehend unberücksichtigt ließ, auch die einschlägigen arbeits- und industriesoziologischen Ansätze im deutschsprachigen Raum weisen hier zumeist eine Leerstelle auf.[2] Zu den wenigen Ausnahmen[3] im Feld der Arbeitspolitik gehört Eckart Hildebrandt, der sich schon früh mit der Entgrenzung von Arbeit und Leben auseinandergesetzt hat und den „Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Lebensbereichen einer Person und deren Vereinbarkeit" (Hildebrandt 2007: 60) nachgegangen ist. Damit befasst er sich – wie er selbst betont – mit einer „bisher wesentlich aus Frauenperspektive" beschriebenen Problematik, nämlich der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" (ebd.), für die sich der arbeitspolitische Mainstream bislang nicht sonderlich interessiert hat. Auch in jüngster Zeit scheint sich hier noch kein grundlegender Wandel abzuzeichnen, im Zentrum stehen eher neue Problemfelder, wie etwa die psychische Gesundheit und das Alter bzw. eine alter(n)sgerechte Arbeitspolitik (vgl. u.a. Buss/Kuhlmann 2012; Dragano 2010; Ahlers 2010).

Die in der arbeitspolitischen Forschung auszumachende weitgehende Ausblendung der Genderdimension ist ein blinder Fleck, den wir konzeptionell integrieren möchten. Und dies nicht nur allein aus dem Grund, weil die jeweils historisch spezifische Form der Akkumulation bzw. Produktionssphäre nur in ihrem Wechsel- bzw. Entsprechungsverhältnis mit der Organisation der Reproduktionssphäre zu verstehen ist. Die darin eingelassene Geschlechterdimension, die sich u.a. in der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung in den privaten Haushalten, der Familienform, der jeweiligen Wohlfahrtsstaatspolitik und der geschlechtshierarchischen Verfasstheit der Arbeitsmärkte zeigt, wurde in der feministischen Frauen- und Geschlechterforschung bereits vielfach thematisiert. Denn schließlich lassen sich die „geschlechterspezifischen Macht- und Verteilungsverhältnisse nicht allein aus dem Lohnverhältnis herleiten" (Bieling 2012: 58). Erst die Analyse des „Zusammenspiels von Lohnarbeit und Reprodukti-

2 Siehe hierzu u.a. Kuhlmann et al. 2004; Lehndorff 2006; Schumann 2005; Kuhlmann 2007; Jürgens/Naschold 1983; Jürgens 2007; Schmidt 2007.

3 Wir beziehen uns hier auf arbeitspolitische Diskussionen; in einem weiteren arbeits- bzw. industriesoziologischen Kontext sind darüber hinaus insbesondere die Arbeiten in den Münchner Sonderforschungsbereichen 101 und 333 zu nennen, die seit den 1980er Jahren feministische Debatten zum Zusammenhang von Arbeit und Leben aufgenommen und weiterentwickelt haben. Siehe u.a. Jurczyk/Rerrich 1993; Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung" 1995; Kudera/Voß 2000.

onsarbeit“ (ebd.), der geschlechtlichen Arbeitsteilung in der Familie und den Haushalten, der Zuschreibung von gesellschaftlichen Rollen und Aufgaben an Männer bzw. Frauen sowie der diese Normen und Praktiken stützenden politisch-institutionellen Regulationsmechanismen liefert Aufschluss über die historisch jeweils vorherrschende Geschlechterordnung bzw. das spezifische Geschlechterregime. Dieses kann mit Young als „institutionalisierte Geschlechterpraktiken und Formen (...), die als ein Geflecht von Normen, Regelungen und Prinzipien in den Strukturen gesellschaftlicher Praktiken verankert sind“ (Young 1998: 177), verstanden werden (vgl. hierzu u.a. Aulenbacher/Riegraf 2009; Becker-Schmidt 2007; Kurz-Scherf 2007).

Wählt man also den Ansatz von Burawoy als Ausgangspunkt, richtet sich der Blick zumindest schon einmal auf soziale, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die ein nur auf die Mikroebene des Betriebes ausgerichtetes Arbeitspolitikkonzept nicht bieten kann. Gleichzeitig wird der Betrieb bei Burawoy als eine autonome politische Arena mit einer eigenen Binnenlogik wahrgenommen, was ebenfalls nicht selbstverständlich ist und dem Betrieb – so lässt sich unter Bezugnahme auf Ortmann formulieren – „Eigensinn“ verleiht (Ortmann 2010: 75 f.). Auch wir verstehen den Betrieb/das Unternehmen nicht als ein einfaches Abbild der gesellschaftlichen (Geschlechter-)Verhältnisse, sondern als einen eigenständigen Raum bzw. ein teilautonomes Feld, in dem Aushandlungsprozesse stattfinden und Geschlechterdifferenzierungen jeweils neu konfiguriert werden, die – hier nochmals Ortmann – nicht allein von Organisationsmitgliedern bestimmt werden, sondern auch von „Struktureigenschaften und Systemimperativen der Organisation selbst (obwohl die resultierende Eigendynamik selbstverständlich nur durch die Intentionen und Handlungen der Organisationsmitglieder hindurch zur Wirkung kommt)“ (Ortmann 2010: 75).

Kurzum, ein arbeitspolitisches Konzept muss die geschlechtsspezifischen Formen der Arbeitsteilung, Hierarchiebildung und Machtverhältnisse innerhalb und außerhalb des Betriebs/Unternehmens berücksichtigen, die wiederum nur im Zusammenhang mit den dort insgesamt stattfindenden arbeitspolitischen Aushandlungsprozessen sowie den vorherrschenden Governancestrukturen und Wohlfahrtspolitiken zu verstehen sind. Um Burawoys Ansatz der „Politics of Production“ für unser arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept nutzbar zu machen, bedarf es deshalb einer recht grundlegenden Erweiterung (vgl. Sproll 2010; siehe auch Funder 2010b; Jurzcyk 2006; Nickel 2006). Insbesondere fehlt bislang ein feineres Analyseraster, um die Reproduktion von Machtverhältnissen und Institutionalisierungen im betrieblichen Raum genauer nachzeichnen zu können, in die auch Geschlechterdifferenzierungen, wie insbesondere Geschlechterhierarchien, eingelassen sind. Wir schlagen vor, hierfür an Bourdieus Sozialtheorie anzuschließen. Mit den Bourdieuschen Begriffen „Feld“, „Habitus“, „Kapital“, „Illusio“ und „symbolische Gewalt“ kann etwa die Frage nach den Aushandlungsprozessen bzw. nach der Ausformung spezifischer Kräfteverhältnisse im Betrieb/Unternehmen konkretisiert und differenzierter beantwortet werden. Ungleichheitsprozesse entlang (und innerhalb) der Kategorie Geschlecht können außerdem im Zusammenhang der kulturell-symbolischen Dimension, die in Aushandlungsprozessen Wirkungsmacht entfalten können, gezeigt werden. Die unterschiedliche Ausstattung der AkteurInnen mit Ressourcen an ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital (Bourdieus Kapitalkonzept) ermöglicht, in Verbindung mit dem Habituskonzept, einen analytischen Zugang nicht nur zur vertikalen, sondern auch zur horizontalen Struktur des sozialen Raums bzw. – in unserem Fall – des Feldes „Betrieb/Unternehmen“ herzustellen.

Im Rückgriff auf Michael Burawoys „Politics of Production“, einige zentrale Kategorien der Sozialtheorie von Pierre Bourdieu sowie Erkenntnisse der feministischen Frauen- und Geschlechterforschung wollen wir ein arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept entwickeln, das auf unser spezifisches empirisches Feld angewendet werden kann. Bevor wir Eckpunkte eines solchen Konzepts im dritten Abschnitt dieses Kapitels (II.3) weiter konkretisieren, werden im Folgenden Grundzüge von Michael Burawoys Ansatz der „Politics of Production“ (II.1) und relevante Bourdieusche Begriffe und Kategorien sowie deren Rezeption in der Frauen- und Geschlechterforschung näher vorgestellt (II.2).

## 1 Arbeitspolitischer Anknüpfungspunkt: Burawoys „Politics of Production“

Michael Burawoy hat seine Überlegungen zu den „Politics of Production“ Anfang der 1980er Jahre im Zusammenhang der „Labour Process Debate“ entwickelt. Er zielt auf eine „politische Ökonomie der Produktion“, die den Arbeitsprozess selbst in den Mittelpunkt stellt und den Betrieb als eine Sphäre politischen Handelns sichtbar macht. Der Arbeitsprozess wird nicht vorrangig als technisch-organisatorisch bestimmt, sondern als ein Set sozialer Beziehungen, die sich im betrieblichen Raum ständig neu herstellen und reproduzieren. Diesen betrieblichen Raum bezeichnet Burawoy als „relations in production“ und unterscheidet diese von den sie umgebenden gesellschaftlichen Produktionsverhältnissen, den „relations of production“. Damit kommt einerseits der Arbeitsprozess selbst mit den jeweiligen betrieblichen Aushandlungsprozessen in den Blick, andererseits werden aber auch

die überbetrieblichen politischen und ideologischen „Apparate“ (wie Burawoy Institutionen im Anschluss an Althusser nennt), die den Arbeitsprozess regulieren, erfasst. Der Staat nimmt dabei eine herausgehobene Rolle ein. Im Betrieb wirken der Arbeitsprozess selbst, die gesellschaftliche Reproduktionsweise von Arbeitskraft, die staatliche Politik und die Beziehungen zwischen Unternehmen zusammen. In den betrieblichen Aushandlungsprozessen konfigurieren sich diese Einflüsse immer wieder neu und bilden spezifische „Produktionsregimes“ aus, also jeweils unterschiedliche Typen von Arbeitspolitik.

Damit ist zunächst ein sehr weiter Begriff von Arbeitspolitik gesetzt, der einerseits die Ausformung des Arbeits- und Produktionsprozesses mit all seinen betrieblichen Institutionen und Regeln und den je spezifischen Kräfteverhältnissen im jeweiligen Betrieb umfasst. Andererseits wird die betriebliche Arbeitspolitik in einem größeren politischen bzw. gesellschaftlichen Zusammenhang verortet, so dass die Wechselbeziehungen zwischen der betrieblichen Ebene und überbetrieblichen Institutionen wie etwa dem Staat, der Reproduktion von Arbeitskraft, der Familienorganisation, dem Arbeitsmarkt, den industriellen Beziehungen, den Kräfteverhältnissen in der jeweiligen Branche oder die Dynamik der Transnationalisierung sichtbar werden können. Das Verhältnis der „relations in and of production“ geht dabei über eine vereinfachte Trennung von Mikro-, Meso- und Makroebene hinaus. Burawoy konzipiert sie vielmehr als einen komplexen Prozess, in dem sich die „relations in and of production“ gegenseitig bedingen, überlagern und in und durch soziale Kämpfe ständig neu ausgehandelt werden. Die Beschäftigten stehen dabei als zentrale AkteurInnen für die Aushandlung der Arbeitspolitik im Blickpunkt. Gleichzeitig bestimmen sich Bedingungen sozialer Ungleichheit durch die Form der Macht- und Eigentumsverhältnisse, die kapitalistischen Produktionsverhältnissen zugrunde liegen. Daraus erwächst ein komplexes Herrschaftsverhältnis, das das Problem der Kontrolle über die Verausgabung von Arbeitskraft in sich trägt. Hier zeigt sich das sogenannte Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in tatsächliche Arbeitsleistung. Burawoy knüpft hier unmittelbar an Marx an, der schon früh darauf hingewiesen hat, dass mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrages zwischen Käufer und Verkäufer der vollständige Gebrauchswert der Arbeitskraft noch längst nicht wirklich dem Käufer gehört (vgl. Marx 1972: 188). Ein Problem, das seitdem schon oftmals, wenn auch aus unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln – selbst von Luhmann (1985) – thematisiert wurde (vgl. u.a. Berger/Offe 1982; Crozier/Friedberg 1979; Minssen 2009: 13 ff., 2012: 31 ff.; Schreyögg 1999). Wie auch immer begründet: Unternehmen werden stets mit dem Problem konfrontiert, „das Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umzusetzen“ (Berger/Offe 1982: 351).



Aus diesem Widerspruch resultieren „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979), wechselseitige Abhängigkeiten und selbst ökonomische Kämpfe. So ist die lakonische Frage von Johannes Berger: „Warum arbeiten die Arbeiter?“ (Berger 1995) keineswegs mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages beantwortet. Auch für Burawoy ist dies zentral und Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Im Fokus steht die Frage, warum es nicht zu mehr Widerstand seitens der Beschäftigten kommt, sondern vielmehr zur Aushandlung eines „gewissen“ Konsenses. Die Problematik der „Unbestimmtheit“ und die betrieblichen Auseinandersetzungen über die Austauschbedingungen von Arbeit kommen bei Burawoy in Form von „games“ (Burawoy 1979) zum Tragen, in die alle Unternehmensmitglieder (Arbeiter wie ihre Vorgesetzten) involviert sind und zu informellen Regeln über Leistungsnormen beitragen. Die ökonomische Basis hierfür ist darin zu sehen, dass auch die Beschäftigten von der Realisierung von Profit/Gewinn abhängig sind, denn es bedarf einer kontinuierlichen Lohnzahlung, um die eigene Existenz sichern zu können. In dieser gegenseitigen Abhängigkeit von Kapital und Arbeit macht Burawoy die materielle Basis für die kapitalistische Hegemonie[4] aus (vgl. Burawoy 1985: 29 ff.). Dieser Zusammenhang drückt sich wiederum in spezifischen Strukturen des Arbeitsprozesses aus, die als eine bestimmte Kombination von Zwang und Konsens bzw. als ein bestimmter Kontrollmodus verstanden werden können. Die „relations in production“ zeigen sich also in der Art und Weise der Konfliktaustragung und der Konsensbildung im Betrieb. Hierbei spielen einerseits die institutionalisierten Regelwerke eine Rolle. Andererseits kann Burawoy – siehe hierzu seine Studie „Manufacturing Consent“ (1979) – am Beispiel des Spiels *„making out“* zeigen, dass auch den hinter den formellen Strukturen liegenden informellen Aushandlungsprozessen eine überaus große Relevanz zukommt. In dem von ihm untersuchten Spiel ging es um die Auseinandersetzungen mit den vom Management vorgegebenen Akkordsätzen und den Umgang der einzelnen Arbeiter mit ihren persönlichen Akkordprämienzielen. Offen gelegt wird, dass das Spiel ideologische Effekte erzeugt, indem es scheinbare persönliche Handlungsspielräume suggeriert und damit zur Konsensbildung beiträgt. Es ist also zunächst Ausdruck von spezifischen Kämpfen um die Festlegung der Regeln, wird aber dann zu einer Art Selbstläufer. Denn man kann das Spiel nicht mitspielen und gleichzeitig die Regeln in Frage stellen, so Burawoy (1979: 81). Mit dem Spiel

4 Hier bezieht sich Burawoy explizit auf Antonio Gramsci, der mit Hegemonie einen Klassenkompromiss beschreibt, der politische und ethische Dimensionen hat, dessen Fundament aber in den ökonomischen Verhältnissen zu sehen ist (vgl. Gramsci 1971; Burawoy 1985: 35).

werden die „relations of production" verschleiert, die eigentlich den Hintergrund für die Konstitution des Spiels bilden, nämlich die Auseinandersetzung um die Aneignung unbezahlter Arbeit durch das Unternehmen. Es generiert gleichzeitig Konsens über die „social relations in production", die die Regeln für das Spiel definieren und trägt somit zur Reproduktion der „relations in production" bei.

Burawoys Ansatz ermöglicht es, Arbeitspolitik bezogen auf die jeweils konkrete Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses zu analysieren und damit nicht nur technisch-organisatorische, sondern auch informelle wie institutionalisierte Arrangements und Regeln zu berücksichtigen. Auch wenn seine eigenen Studien diese Konkretion vermissen lassen, bietet sich hier die Differenzierung arbeitspolitischer Untersuchungen auf jeweils unterschiedlichen Ebenen an: der Branche, dem Einzelunternehmen bzw. -betrieb bis hin zur Unterscheidung einzelner Abteilungen – etwa der Produktion oder hochqualifizierter Bereiche wie Forschung und Entwicklung. Hier sind sicherlich andere Mechanismen der Aushandlung von Konflikt und Konsens zu erwarten, als in einem Produktionsbereich mit angelernten ArbeiterInnen, die vermutlich mit einem geringeren kulturellen, sozialen und symbolischen Kapital ausgestattet sind. Burawoys Konzept erweist sich gerade diesbezüglich als stark vereinfacht und monolithisch, denn nicht nur die (eindeutig männliche Industrie-)Arbeiterschaft, sondern auch die Vorgesetzten erscheinen als jeweils homogene Gruppe (vgl. auch Castro/Guimarães 1991). Damit geraten unterschiedliche Differenzierungs- und Ungleichheitslinien völlig aus dem Blick, nicht zuletzt die Bedeutung von Geschlechterhierarchien, ethnischer Zugehörigkeit, Bildung, Qualifikationen oder organisationalen Hierarchien. Die ausschließliche Orientierung auf klassisch männliche Industriebetriebe versperrt außerdem den Blick auf spezifische sektorale Bedingungen, etwa die des Dienstleistungsbereichs, oder auch anderer Bereiche von Arbeit, insbesondere der Haus- und Sorgearbeit, die zudem eher weiblich konnotiert sind (vgl. u.a. Scheele 2005: 195, 2008; Klenner et al. 2010). Im Falle der vorliegenden Untersuchung haben wir es vor allem mit wissensintensiven Bereichen der Pharma- und Biotech-Industrie zu tun, die große Anteile ihrer Belegschaften in Forschung und Entwicklung beschäftigen.

Neben der Fokussierung auf Aushandlungs- und Institutionalisierungsprozesse im Arbeits- und Produktionsprozess ermöglicht Burawoys Ansatz Anschlussstellen für die Einbeziehung überbetrieblicher Institutionen und Kräfteverhältnisse. Der Betrieb, in dem unterschiedliche Einflüsse ausgehandelt werden, formt jedoch eine eigenständige politische (und soziale) Arena, so dass der Fokus der Untersuchung auf den Betrieb gerichtet werden kann, ohne die gesellschaftlichen Verhältnisse außen vor zu lassen. Auch hier lässt Burawoy selbst viel Potenzial



seines Konzepts ungenutzt, erlaubt es doch, die Schnittstelle zur gesellschaftlichen Reproduktionsweise von Arbeitskraft mitzudenken. Diese wird zwar als eine von vier wesentlichen Determinanten zur Ausformung von spezifischen Produktionsregimes benannt, jedoch von ihm nicht weiter ausgeführt. Will man diese stärker berücksichtigen, muss also einerseits die Regulation des Lohnverhältnisses und damit die Verfasstheit der Arbeitsmärkte und die industriellen Beziehungen einbezogen werden, aber eben auch, andererseits, die Familienorganisation und die Zuweisung von Verantwortung für die Reproduktion von Arbeitskraft im Sinne der Organisation der (privaten) Haushalte und der Familienform, der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen. Die geschlechtshierarchische gesellschaftliche Arbeitsteilung wird so zu einem integralen und unabdingbaren Bestandteil der Ausformung von Produktionsregimes, die sich immer auch als Geschlechterregimes konstituieren. Und das bedeutet, dass die Dimension Geschlecht nicht außen vor gelassen werden kann. Deren Relevanz drängt sich für beide Bereiche, die „relations in" wie auch die „relations of (re-)production" geradezu auf. Ihre Bedeutung lässt sich dabei nicht nur auf die im Augenblick in der deutschen Öffentlichkeit vieldiskutierte Frage, wie Frauen in Führungspositionen vordringen können, reduzieren. So sind (nicht nur) in Deutschland kaum Veränderungen in der geschlechtsspezifischen Lohnungleichheit zu erkennen und auf dem Arbeitsmarkt bleiben, trotz veränderter Qualifikationsprofile und guter Bildungsabschlüsse von Frauen, weiterhin Mechanismen der Geschlechtersegregation wirksam. Hinzu kommt, dass, obwohl mittlerweile eine weitgehende Integration von Frauen in den Erwerbsarbeitsmarkt stattgefunden hat, mit der auch eine zunehmende Kommodifizierung von Reproduktionsdienstleistungen verbunden ist, Frauen immer noch der Großteil der Arbeit und Verantwortung im Bereich der Haus- und Carearbeit zugewiesen wird, was erhebliche Auswirkungen auf deren Position in betrieblichen Aushandlungsprozessen hat.

## 2 Der Bourdieusche Werkzeugkasten – Erweiterungsmöglichkeiten für ein arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept

### 2.1 Die Rezeption von Bourdieu in der Organisationsforschung

Zur konkreteren Analyse der Aushandlungsprozesse um Arbeits- und Geschlechterpolitik bieten sich die Bourdieuschen Kategorien „Feld", „Habitus", „Kapital", „Illusio" und „symbolische Gewalt" an. Bislang wurde Bourdieu jedoch im

deutschsprachigen Raum nur von wenigen WissenschaftlerInnen für die Organisationsforschung bzw. Arbeits- und Industriesoziologie entdeckt (u.a. Hofbauer 1992; Dederichs/Florian 2002; Janning 2002; Scheele 2005, 2008; Kraft 2005). Vollkommen anders verhält es sich im Hinblick auf die Geschlechterforschung, die sich bereits seit Jahren intensiv – und zum Teil auch recht kontrovers – mit diesem theoretischen Ansatz auseinandersetzt.[5]

Die Abstinenz im Hinblick auf das Theorieangebot von Bourdieu, das sich in der arbeitspolitischen Forschung erkennen lässt, mag u.a. daran liegen, dass es auch von Bourdieu selbst nur wenige explizite Arbeiten zu diesem Bereich gibt. Hierzu gehören insbesondere die Ausführungen über das ökonomische Feld (vgl. Bourdieu 1998). Darin beschreibt er die einzelnen Unternehmen als zentrale Akteure im ökonomischen Feld, die als Einzelunternehmen wiederum relativ autonome Teilfelder mit den entsprechenden Strukturen bilden. Damit öffnet er Ansatzpunkte für arbeitspolitische bzw. organisationale Untersuchungen. Auch im angelsächsischen Raum gibt es keine ausgeprägte Tradition in der Rezeption von Bourdieu für die Organisationsforschung, doch haben sich hier vor allem VertreterInnen des Neo-Institutionalismus schon früh und in jüngster Zeit verstärkt durch seine Konzepte inspirieren lassen (vgl. u.a. DiMaggio 1986; DiMaggio/Powell 1991; Scott 1994; Fligstein 2001; Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006; Emirbayer/Johnson 2008). Als Vorreiter können insbesondere Paul DiMaggio und Walter W. Powell gelten, die u.a. das Habituskonzept für die Organisationsforschung herangezogen haben. Bereits 1991 schreiben sie:

> „(...) Bourdieu's framework offers a particularly balanced and multifaceted approach to action. Although this work is just beginning to influence organization theory (...), much of it dovetails with and may contribute to a broadening and deepening of the institutional tradition" (DiMaggio/Powell 1991: 26, zit.n. Dederichs/Florian 2002: 69).

Dederichs und Florian konstatieren jedoch, dass die in Aussicht gestellte Ausweitung und Vertiefung der Organisationstheorie durch Pierre Bourdieu bis heute ohne größere Folgen geblieben ist (vgl. ebd.). Bourdieu wurde in den Arbeiten von Powell und DiMaggio – wie Hasse und Krücken (2005) betonen – in erster Linie als Kultursoziologe rezipiert. Stärker verankert hat sich das Konzept des „organizational fields" in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie[6] sowie vor allem in den marktsoziologischen Arbeiten von Neil Fligstein (2009). Dieses zielt u.a. darauf, sich von der Vorstellung von Organisationen als rationale und von rationalen AkteurInnen geprägten Einheiten abzugrenzen und sie stattdessen stärker in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu begreifen. So erweist sich die Position im Feld als entscheidend für die „Definitionsmacht einzelner Akteure" (Hasse/Krücken 2005: 91). Außerdem ermöglicht es eine präzisere Definition der Analyseeinheit „Organisation" (vgl. Fligstein 2001; Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006).

Im deutschsprachigen Raum bilden insbesondere die Arbeiten von Johanna Hofbauer eine Ausnahme, die schon 1992 ein auf Bourdieus Sozialtheorie basierendes arbeitspolitisches Konzept entwickelte, das aber kaum aufgegriffen wurde. Sie schlägt die Konzeption des Betriebs als „sozialen Raum" vor. Anders als eine Vielzahl neoinstitutionalistischer Autoren (vgl. Kritik von Emirbayer/Johnson 2008; Dederichs/Florian 2002; Swartz 2008) nutzt Hofbauer umfassend die begrifflichen Kategorien von Pierre Bourdieu, um Prozesse der sozialen Strukturierung im Betrieb aufzuzeigen. Ausgangspunkt bildet die Überlegung, dass sich der betriebliche Raum aus unterschiedlichen sozialen Feldern zusammensetzt, in denen „die Produktions- und Verwertungsbedingungen nicht nur der Arbeit an materiellen Wirtschaftsgütern und Leistungen reguliert sind, sondern auch die Produktions- und Verwertungsbedingungen der strategischen Ressourcen bzw. *Kapitalien* (Hervorh.i.O.) der Akteure" (Hofbauer 1992: 47).

Das Kapitalienkonzept von Bourdieu verbindet sie mit dem des „sozialen Tauschs", um die Ausformung einer mehrdimensionalen Beziehungsstruktur im Betrieb aufzuzeigen. Nicht nur ökonomisches Kapital, auch kulturelles geht in die Konflikte um die Strukturierung der sozialen Beziehungen ein. Dieser liegen asymmetrische Machtstrukturen zugrunde, die nicht nur auf ungleiche Verteilung von ökonomischem Kapital zurückgehen, sondern auch auf kulturelles Kapital bzw. auf die habituelle Prägung. Hofbauer führt aus, dass der im Betrieb stattfindende soziale Tausch auf internalisierten Imperativen beruhe, die in der sozialen Praxis reproduziert werden. Die objektiven Kräfteverhältnisse sind demnach in dieser Praxis oftmals verschleiert. Der soziale Raum stellt sich folglich als ein Raum symbolischer Formen dar, in dem symbolische Gewalt ein Legitimationsprinzip bildet (ebd.: 31 ff.).

Johanna Hofbauer liefert einen Ansatz, der unterschiedliche Dimensionen von Bourdieus Sozialtheorie berücksichtigt. In ihrem Konzept von 1992 blendet sie

5 Vgl. u.a. Bock/Dölling/Krais 2007; Rademacher 2007; Engler 2004; Krais 1993, 2000, 2011; Dölling/Krais 2007 – um nur einige zu nennen; siehe darüber hinaus auch empirische Studien zum Wissenschaftsfeld, Management und Organisationen, etwa von Beaufays 2003, 2012; Herrmann 2004; Herrmann/Strunk 2012; Hofbauer/Holtgrewe 2009.

6 Verbreitet wird jedoch mit dem Feldbegriff gearbeitet, ohne sich direkt auf Bourdieu zu beziehen.

allerdings zunächst das Geschlecht als eine grundlegende Kategorie der Strukturierung von Arbeits- und Geschlechterpolitik aus.[7] Der Begriff des Feldes wird zwar genutzt, er bleibt jedoch auf die betriebliche Analyse beschränkt. Die Bezüge zu den „relations of production" werden dementsprechend nicht deutlich. Hier liefert Bourdieu in seinen Ausführungen über das ökonomische Feld sicherlich weiterführende Perspektiven auf die Einbettung betrieblicher Sozialprozesse in das Kräftefeld der Branche und der Gesellschaft. Wir plädieren also für ein Konzept, das Bourdieus Ansatz in seinen verschiedenen Dimensionen nutzbar macht und nicht auf einzelne Kategorien beschränkt. Wie eine solche arbeits- und geschlechterpolitische Konzeption in Anlehnung an Bourdieu aussehen kann und welche Vorzüge sie hat, sollen die weiteren Überlegungen deutlich machen, die zunächst jedoch einige grundlegende Erwägungen erfordern.

## 2.2 Die Sozialtheorie Pierre Bourdieus

Grundlage von Pierre Bourdieus Sozialtheorie, die sich dezidiert von rationalistischen Handlungskonzepten abgrenzt, ist eine herrschaftstheoretisch fundierte Klassenanalyse. Er greift dafür auf die Klassentheorien von Marx und Weber zurück, die jedoch kulturtheoretisch gewendet bzw. erweitert werden. Klaus Eder spricht von einer „dreifachen Brechung der traditionellen Klassentheorie", die sich erstens auf die Trennung von Basis und Überbau in der Klassenanalyse beziehe. Zweitens integriere Bourdieu die Analyse des Klassenhandelns in eine Theorie klassenspezifischer kultureller Praktiken und drittens analysiere er die theoretische Beschreibung einer Klassenkultur selbst noch als ein Moment dieser Klassenstruktur (vgl. Eder 1989: 15). Ausgangspunkt ist für Bourdieu der soziale Raum, der durch Unterschiede strukturiert ist, die auf einer unterschiedlichen Verteilung von ökonomischem und kulturellem Kapital beruhen. Er betrachtet die Laufbahn von Gruppen und Individuen im zeitlichen Verlauf und auch deren Verhältnis zueinander. Die Distanzen zwischen den Positionen im sozialen Raum schlagen sich in der Lebensführung nieder, „das heißt in Unterschieden des Geschmacks, der Sichtweisen der sozialen Welt und vor allem in einer sozialen Praxis, die Unterscheidungen vornimmt, Unterschiede bewertet und ihnen damit erst ihren sozialen Sinn gibt" (Krais/Gebauer 2002: 36).

7 Es sei allerdings an dieser Stelle angemerkt, dass Johanna Hofbauer zu den wenigen WissenschaftlerInnen gehört, die Geschlechterungleichheit im arbeitssoziologischen Kontext mit Bourdieu expliziert haben (vgl. z.B. Hofbauer 2006, 2010).



Beate Krais beschreibt als Kern von Bourdieus Gesellschaftstheorie die Frage nach der Entfremdung oder anders formuliert, den Umstand, „dass Subjekte zwar ihre Geschichte selbst machen, dass sie ihnen aber gleichwohl als äußere Macht gegenübersteht" (Krais 1989: 47). Sie nennt außerdem die konsequent entfaltete Vorstellung von einer in Klassen gegliederten Gesellschaft sowie die Vorstellung einer Untergliederung der sozialen Welt in relativ autonome Teilbereiche als wesentliche Elemente der Theorie. Empirischer wie theoretischer Bezugspunkt ist dabei immer die soziale Praxis. Bourdieus Ansatz ist eine umfassende Sozialtheorie, die zentrale Prinzipien gesellschaftlicher Strukturierung einbezieht. Mit der Kategorie „soziale Klasse" ist die vertikale Struktur sozialer Ungleichheit angesprochen und damit die ungleiche Teilhabe verschiedener Gruppen der Bevölkerung am gesellschaftlichen Reichtum sowie die ungleiche Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen (vgl. Krais/Gebauer 2002: 35). Die Kategorie „soziales Feld" bezieht sich auf die Differenzierung und Arbeitsteilung einer Gesellschaft und die Kategorie „Geschlecht" schließlich auf die Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau (vgl. ebd.; Krais 2011).

### *2.2.1 Die Grundbegriffe – Feld, Habitus, Kapital, symbolische Gewalt*

Für unseren empirischen Gegenstand ist der Begriff des Feldes vor allem als analytisches Konzept von Bedeutung, das nicht nur auf soziale Systeme, sondern auch auf Teilfelder wie ökonomische Sektoren oder Organisationen angewendet werden kann. So kann sowohl die Branche als auch der Betrieb/das Unternehmen als ein relativ autonomes Teilfeld betrachtet werden. Dies ermöglicht nicht nur die Konkretisierung des Burawoyschen Begriffs der „relations in production", sondern liefert einen Analyserahmen für die – bei Burawoy nicht thematisierte – Bedeutung des Kräftefeldes Branche als einem bedeutenden Teilbereich der „relations of production".

Der *Feld*begriff – wie auch der des *Habitus* – stehen im Mittelpunkt von Bourdieus relationaler Sichtweise. Verankert in der strukturalistischen Tradition geht es ihm darum, sich von einer „substantialistischen Vorstellung des Sozialen zu verabschieden" (Fuchs-Heinritz/König 2005: 139). Dagegen setzt Bourdieu das Denken in Relationen.

> „Ein Feld besteht aus einem Ensemble objektiver historischer Relationen zwischen Positionen, die auf bestimmten Formen von Macht (oder Kapital) beruhen, während der Habitus ein Ensemble historischer Relationen darstellt, die sich in der Gestalt der geistigen und körperlichen Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschemata in den individuellen Körpern niedergeschlagen haben" (Wacquant 1996: 36 f.).

Während der Habitus als „Leib gewordene Geschichte" bzw. als Objektivierung in den Leibern verstanden werden kann, beschreibt Bourdieu das soziale Feld als „Objektivierung in den Institutionen" (Bourdieu 1985: 69). Im Feld wirken objektivierte dingliche und strukturelle Bedingungen, die wiederum mit den Dispositionen der Individuen korrespondieren und über soziale Praxis vermittelt sind (vgl. Fuchs-Heinritz/König 2005: 139 f.). Die Entstehung von Feldern ist Ausdruck von gesellschaftlichen Differenzierungsprozessen. Die Gesellschaft bzw. der soziale Raum ist unterteilt in relativ autonome Felder und Unterfelder (wie z.B. das akademische Feld, das politische, religiöse, ökonomische oder eben auch der Betrieb bzw. die Branche als Feld), die nach jeweils unterschiedlichen, spezifischen Grundgesetzen funktionieren. Sie existieren keineswegs gleichberechtigt nebeneinander, sondern sind hierarchisch angeordnet. Die Macht- und Positionskämpfe innerhalb und zwischen den Feldern „geben Auskunft über die dominanten gesellschaftlichen Strukturprinzipien, also über solche, die gesamtgesellschaftliche Bedeutung haben" (Barlösius 2006: 97). Das bedeutet gleichzeitig, dass Felder sozial strukturiert sind. Die einzelnen AkteurInnen sind in unterschiedlichem Maße mit Kapital, d.h. mit Macht ausgestattet, und haben demnach im internen Kampf unterschiedlichen Einfluss auf die Durchsetzung der einzig legitimen Sichtweise des Feldes, also des jeweiligen Grundgesetzes, des Nomos (vgl. ebd.: 98). Die innerhalb der Felder entstehenden Kräfte seien weder die additive Summe von anarchischen Handlungen noch das integrierte Ergebnis eines planvollen gemeinsamen Vorgehens, so Wacquant (1996: 37), sondern sind Ergebnis von Konflikten und Kämpfen. Je nachdem, wie sich die Distribution und das Gewicht bestimmter Kapitalformen bezogen auf das jeweilige Feld verändern, ändert sich auch die Struktur des Feldes. D.h. diese ist historisch formbar, so „dass sich überhaupt jedes Feld als eine Struktur von Möglichkeiten – Belohnungen, Gewinnen, Profiten oder Sanktionen – darstellt, aber immer auch eine gewisse Unbestimmbarkeit impliziert" (ebd.: 38 f.).

*Habitus*

Bezogen auf unseren Gegenstand ist das Habituskonzept u.a. bedeutend für die Ausführung geschlechtlicher Dispositionen. Zweigeschlechtlichkeit gehört für Bourdieu zu den grundlegendsten Klassifikationen, die bei jedem Menschen vom Beginn seines Lebens ein entsprechendes Dispositionssystem, also auch eine Vergeschlechtlichung des Habitus[8], erzeugt. Dieser gehört zu den fundamentalen

8 Beate Krais macht darauf aufmerksam, dass Bourdieu die Formulierung vergeschlechtlicher Habitus oder gar das Wort „Geschlechtshabitus" vermeidet, um nicht zu der Vorstellung von einem eigenständigen „Geschlechtshabitus" bzw. Reifizierung einer geschlechtsbezogenen Dimension des Habitus beizutragen (vgl. Krais 2011: 39).



Elementen der sozialen Identität (vgl. Krais/Gebauer 2002: 48 ff.; Krais 1993, 2011). Den Betrieb können wir folglich als ein vergeschlechtlichtes Feld begreifen, in dem (geschlechtlich-)habituell geprägte Erwartungshaltungen und Strategien zum Tragen kommen.

Soziale Realität existiert nicht nur außerhalb der AkteurInnen, also in den Feldern als Objektivierung in den Institutionen, sondern auch innerhalb, in den verschiedenen Formen des Habitus der AkteurInnen. „Wenn man von Habitus redet, dann geht man davon aus, dass das Individuelle und selbst das Persönliche, Subjektive, etwas Gesellschaftliches ist, etwas Kollektives. Der Habitus ist die sozialisierte Subjektivität" (Bourdieu/Waquant 1996: 159). Das Habituskonzept ist ein wesentlicher Teil von Bourdieus „Theorie des Erzeugungsmodus der Praxisformen" (Bourdieu 1976: 164). Es handelt sich dabei um Dispositionssysteme sozialer AkteurInnen bzw. „strukturierte Strukturen, die geeignet sind, als strukturierende Strukturen zu wirken" (ebd.: 165) und somit soziale Praxis generieren. Damit ist u.a. ausgesagt, dass das Handeln und Denken von AkteurInnen nicht auf „freier Entscheidung" beruht, sondern immer schon gesellschaftlich vorgezeichnet ist. Der Habitus ist also nicht angeboren (vgl. Schwingel 1995: 55 f.). Bestimmte Strukturprinzipien wie Klassenzugehörigkeit, Geschlecht oder Ethnizität (deren Bedeutung je nach Feld variiert, so dass auch von „Relationalkategorien" (vgl. Bieling 2012) gesprochen werden kann) prägen den Habitus in unterschiedlicher Weise. AkteurInnen und Gruppen, auf welche die gleichen Strukturierungsprinzipien in der gleichen Stärke wirken, haben einen ähnlichen Habitus, so dass sich eine gewisse Ähnlichkeit bzw. Abgestimmtheit der Praktiken und Sichtweisen ergibt (vgl. Barlösius 2006: 63). Die Besonderheit an Bourdieus Habituskonzept ist jedoch, dass nicht nur Strukturen von außen auf die Ausformung des Habitus (als strukturierte Struktur) einwirken, sondern dass dieser selbst zur strukturierenden Struktur wird und damit zum Erzeugungsprinzip sozialer Praxis (vgl. Bourdieu 1984: 332). Markus Schwingel benennt drei analytische Aspekte der Dispositionen des Habitus:

> „1. Die Wahrnehmungsschemata, welche die alltägliche Wahrnehmung der sozialen Welt strukturieren (...), 2. die Denkschemata, zu denen (a) die Alltags-Theorien und Klassifikationsmuster zu rechnen sind, mit deren Hilfe die Akteure die soziale Welt interpretieren und kognitiv ordnen, (b) ihre impliziten ethischen Normen zur Beurteilung gesellschaftlicher Handlungen, d.h. ihr Ethos, und (c) ihre ästhetischen Maßstäbe zur Bewertung kultureller Objekte und Praktiken, kurz ihr Geschmack,

3. Schließlich die *Handlungsschemata* (Hervorh.i.O.), welche die (individuellen und kollektiven) Praktiken der Akteure hervorbringen" (Schwingel 1995: 56).

Diese Praktiken sind nicht als bewusste zu verstehen (allerdings auch nicht als unbewusste im psychoanalytischen Sinn), sondern als Ausdruck des Habitus, des sozialisierten Körpers, in dem sich kognitive, evaluative, motorische und emotionale Schemata vereinen (vgl. ebd.: 59). Die Klassifikationen, die damit (als ein Akt sozialer Konstruktion) hervorgebracht werden, sind nicht beliebig, sondern weisen eine Kohärenz bzw. Homologie mit der Position im sozialen Raum auf. Der Habitus in Bourdieus Theorie ist also sozialstrukturell, durch die spezifische Zugehörigkeit des Akteurs/der Akteurin zu einer sozialen Klasse sowie einer Geschlechtergruppe als äußere Bedingung für die Verinnerlichung materieller und kultureller gesellschaftlicher Bedingungen, vorgeprägt. Gleichzeitig ist der Habitus nicht deterministisch feststehend, sondern „in unaufhörlichem Wandel begriffen" (Bourdieu 1989: 406). Barlösius (2006: 60) fügt hinzu, dass sich dieser Wandel immer in Abstimmung mit ökonomisch und kulturell verfügbaren Ressourcen und Bedingungen sowie den Handlungs- und Erfahrungsgrenzen des jeweiligen Akteurs oder der jeweiligen Gruppe vollzieht (vgl. ebd.). Bourdieu führt genauer aus, dass der Habitus sich verstärkt, wenn die inkorporierten Erwartungsstrukturen auf Strukturen von Chancen stoßen, die mit den Erwartungen objektiv übereinstimmen. Er kann sich grundlegend verändern, wenn das Erwartungsniveau sich erhöht oder sinkt. Die Ausprägung des Habitus kann in bestimmten Fällen auf Widerspruch, Spannung und Instabilität aufgebaut sein (vgl. Bourdieu 1989: 407). Möglich ist auch eine bewusste Veränderung des Habitus, wenn er als sozialer Prozess und somit als änderungsfähig anerkannt wird (vgl. Barlösius 2006: 86). Unstimmigkeiten des Habitus, z.B. durch sozialen Auf- oder Abstieg oder gesellschaftlichen Wandel, können folglich durch Anpassungsprozesse verändert werden. Allerdings finden diese mit einer Verzögerung statt, die Bourdieu mit dem Begriff des „Hysteresiseffekts" belegt hat (vgl. Bourdieu 1976: 183).

Bourdieu wandte sich mit dem Konzept des Habitus gegen ein mechanistisches Verständnis von subjektiver Handlung als einfaches Abbild objektiver Strukturen. Er hebt stattdessen hervor, dass nicht die Praktiken an sich, sondern lediglich die Einschränkungen und Grenzen möglicher und unmöglicher Praktiken durch den Habitus festgelegt werden (vgl. Bourdieu 1993: 102 f.). Das Individuum verfügt (vermittelt über gesellschaftliche Strukturen und Lernprozesse) über einen Habitus, der soziale Praxis als „geregelte Improvisation" (Bourdieu 1976: 179) hervorbringt. Der Habitus eröffnet einen gewissen Spielraum für soziale Praktiken oder besser gesagt für Praxisformen. Bourdieu geht es demnach mehr



um die Art und Weise der Ausführung von Praktiken als um den jeweiligen Praxisinhalt (vgl. Schwingel 1995: 64 f.).

*Zur Dialektik von Feld und Habitus*

Es wurde bereits deutlich, dass Habitus und Feld nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind. Bourdieu spricht auch von einem Doppelverhältnis. Das Feld strukturiert den Habitus, der wiederum das Produkt der Inkorporierung der immanenten Notwendigkeit des jeweiligen Feldes oder eines Ensembles von mehr oder weniger konkordanten Feldern ist (vgl. Bourdieu/Wacquant 1996: 160 f.). Bourdieu entwirft hier eine Dialektik von objektiven und einverleibten Strukturen. Schwingel unterteilt diese in drei Glieder: erstens die externen, objektiven Strukturen sozialer Felder, zweitens die internen Habitusstrukturen und drittens – „gleichsam als 'Synthese' des Aufeinandertreffens von Habitus und Feld – die (wiederum externen) Praxisformen" (Schwingel 1995: 70).

*Feld und Kapital*

Der Bezug auf Bourdieus Kapitalkonzept ermöglicht es uns, die Ausformung von Machtverhältnissen im Betrieb/Unternehmen oder der Branche nicht auf die ungleiche Verteilung des Eigentums an Produktionsmitteln zu beschränken, sondern eine wesentlich differenziertere Analyse der Beziehung zwischen den einzelnen AkteurInnen im Betrieb/Unternehmen oder der Branche vorzunehmen. Unterschiedliche Positionen von Individuen, Beschäftigtengruppen und insbesondere auch Geschlechterverhältnisse können so in den Blick genommen werden.

Ähnlich wie den Habitus fasst Bourdieu auch das soziale Feld als einen Möglichkeitsraum innerhalb des Spielraums bestimmter für das jeweilige Feld konstitutiver Regeln. Entscheidend ist, dass die AkteurInnen des Feldes mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet sind. Die ungleiche Verteilung dieser Ressourcen stellt eine weitere Einschränkung der Handlungsschemata dar, so dass „die soziale Praxis innerhalb der verschiedenen Felder bedingt (ist, d.V.) durch die Verfügungsgewalt über spezifische Ressourcen, die Bourdieu als Kapital bezeichnet" (Schwingel 1995: 80). Der Kapitalbegriff ist also eine weitere grundlegende Kategorie, die im Zusammenhang mit dem Begriff des sozialen Feldes (und auch des Habitus) gedacht werden muss. Bourdieu betrachtet Kapital zunächst als „akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Material oder in verinnerlichter, 'inkorporierter' Form" (1997a: 49). Damit wird deutlich, dass er nicht ausschließlich auf ökonomisches Kapital rekurriert, wenngleich dieses auch eine besonders bedeutende Form von Kapital darstellt, die allen anderen

zugrundeliegt. Er unterscheidet ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital und fordert die Erfassung von Kapital und Profit in all ihren Erscheinungsformen, um zu verstehen, auf welche Weise die verschiedenen Arten von Kapital gegenseitig ineinander transformiert werden (ebd.: 52).

a) Das ökonomische Kapital bezieht sich (in Gesellschaften mit einem entwickelten Markt) auf alle Formen materiellen Besitzes, die in Geld konvertierbar sind. Ein wichtiges Merkmal ist dabei die Institutionalisierung in Eigentumsrecht. Bourdieu meint mit ökonomischem Kapital nicht ausschließlich das Eigentum an Produktionsmitteln, was allerdings für unseren Gegenstand zentral ist.

b) Kulturelles Kapital unterscheidet Bourdieu in drei Erscheinungsformen:

1. In seiner objektivierten Form drückt es sich z.B. in Form von Büchern, Kunstwerken, technischen Instrumenten, Musikinstrumenten etc. aus – hier liegt die Konvertierbarkeit in ökonomisches Kapital auf der Hand. 2. Kulturelles Kapital kann auch in inkorporiertem Zustand vorliegen, es zeigt sich dann in Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten von Individuen, die durch familiäre Sozialisation sowie (schulische und außerschulische) Bildung angeeignet wurden. Diese Form des kulturellen Kapitals ist an den individuellen Körper gebunden, sie lässt sich nicht direkt in Geld konvertieren, sondern eher in Zeit. Die Nutzung oder Ausbeutung kulturellen Kapitals sei für die Eigner ökonomischen oder sozialen Kapitals besonders problematisch, so Bourdieu, denn wie ließe sich diese so eng an die Person gebundene Kapitalform kaufen, ohne die Person selbst zu kaufen? Dies würde zum Verlust des Legitimationseffekts führen, der auf der Verschleierung von Abhängigkeiten beruht (vgl. Fuchs-Heinritz/König 2005: 163). Er benennt das Problem der Nutzung bzw. Aneignung gebundenen bzw. impliziten Wissens insgesamt. Es lässt sich folglich eine Analogie zum oben ausgeführten Transformations- bzw. Kontrollproblem aufmachen, wie etwa der Schwierigkeit, Arbeitspotenzial, d.h. individuelle Arbeitskraft (in Form von Kenntnissen, Fähigkeiten, Motivation etc.), in tatsächliche und messbare Arbeitsleistung zu überführen. 3. In seiner dritten Gestalt zeigt sich kulturelles Kapital als institutionalisiert in Schul-, Berufs- und Bildungsabschlüssen bzw. -titeln. Es dient als Legitimitätsnachweis, z.B. für die Zulassung zu bestimmten Berufen, und ermöglicht wiederum die Umwandlung in ökonomisches Kapital.

c) Soziales Kapital generiert sich aus persönlichen Netzwerken, wie etwa der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen (Familien, politische Parteien, Clubs usw.). Soziales Kapital beruht demnach auf Verwandtschaften, Freundschaften, Vertrauensbeziehungen oder Geschäftsverbindungen, die eingesetzt werden können, um potentielle Konkurrenten auszuschalten, Seilschaften zu bilden und allgemeiner, um bestimmte Interessen und Chancen zu realisieren. Anerkennung



und Wertschätzung sind wesentliche Grundlagen dafür. Die Aufrechterhaltung oder Vermehrung von sozialem Kapital bedarf der ständigen Beziehungsarbeit und zielt auf die Erhaltung und Vermehrung von ökonomischem und kulturellem Kapital (vgl. Bourdieu 1997a: 64). Materielle und symbolische Aspekte sind hier untrennbar miteinander verknüpft. Die Fähigkeit, ein soziales Netz von Beziehungen für sich zu mobilisieren, hängt auch vom Umfang des ökonomischen, kulturellen und symbolischen Kapitals ab, über das die betreffenden Personen verfügen (vgl. ebd.: 64). Als ein treffendes Beispiel für die Mobilisierung von sozialem Kapital könnte man im Feld der Biotechnologie die männlich konnotierten universitären Netzwerke nennen, aus denen eine Vielzahl von Unternehmensgründungen hervorgegangen ist.

d) Der Begriff des symbolischen Kapitals erscheint bei Bourdieu als eine übergreifende Bezeichnung für die als wahrgenommene und legitim anerkannte Form von kulturellem, ökonomischem und sozialem Kapital. Symbolisches Kapital entsteht durch gesellschaftliche Anerkennungsakte, die den jeweiligen AkteurInnen oder Gruppen Ansehen, also Prestige oder Renommee verleihen (vgl. Schwingel 1995: 87 ff.). Es unterscheidet sich von den anderen Kapitalarten, setzt diese jedoch in der Regel voraus. Als Beispiele nennen Fuchs-Heinritz und König u.a. die Legitimierung des kulturellen Kapitals durch Bildungstitel oder das Sponsoring als eine Strategie der Anerkennung für ökonomisches Kapital (vgl. Fuchs-Heinritz/König 2005: 169). Hinzufügen könnte man die Gründung von Stiftungen oder die Zertifizierungspolitik, wie sie etwa in der Zertifizierung familienfreundlicher Betriebe durch die Hertie-Stiftung zum Ausdruck kommt.

Bezogen auf Geschlecht kommt dem symbolischen Kapital ebenfalls eine zentrale Bedeutung zu. Männer und Frauen werden bezüglich ihres Prestiges und ihrer gesellschaftlichen Anerkennung unterschiedlich wahrgenommen und klassifiziert, selbst wenn sie z.B. gleiches kulturelles Kapital in Form von Bildungstiteln vorzuweisen haben. Gesellschaftlich entstandene und in den Habitus eingeschriebene Differenzen im Geschlechterwissen (vgl. Dölling 2003) führen somit zu unterschiedlichen Bedingungen für die Akkumulation von (ökonomischem, kulturellem, sozialen und) symbolischem Kapital.

*Feld, Illusio und Strategie*

Bourdieu bezeichnet Felder als Praxisfelder, Kraftfelder, Spielfelder oder als „Kampffelder, in denen um Wahrung und Veränderung der Kräfteverhältnisse gerungen wird“ (Schwingel 1995: 91). Um zu verstehen, wie Konflikte im Feld ausgetragen werden, benutzt Bourdieu immer wieder die Metapher des Spiels. Die AkteurInnen entwickeln einen (praktischen) Sinn für das Spiel, in dem sich

das Zusammentreffen von Feld und Habitus manifestiert (vgl. Bourdieu 1993: 122). Das Feld ist bestimmt durch die jeweiligen Spielregeln und durch die spezifischen Einsätze, also die Verteilung von Ressourcen in Form von Kapital. Doch beides ist nicht feststehend, sondern wird ständig neu ausgehandelt, was nicht ohne Konflikte erfolgt. Dabei steht allerdings nicht die intentional ausgeführte, den subjektiven Berechnungen eines erfolgsorientierten Subjekts entspringende strategische Handlung im Mittelpunkt, sondern die vom praktischen Sinn des Habitus generierte strategische Praxis, so Schwingel (1995: 91). Die Strategie geht aus dem sozialen Sinn für das Spiel hervor und bestimmt die Einsätze innerhalb des Feldes. Wenn die Zugehörigkeit zum Feld nicht angeboren ist, folgt hieraus, dass die AkteurInnen diese erst durch direktes und persönliches Engagement erwerben müssen. Sie müssten sich eine affektive und motivationale Bindung an dieses spezifische Feld und den Glauben an den Wert des dortigen Spiels aneignen. Durch diese Bindung sind die Gegner innerhalb des Spielraums im Prinzip wie zwei gegnerische Mannschaften miteinander verbunden, denn beide erkennen die Spielregeln an. Erzeugt wird so Konsens, auch wenn gleichzeitig Konflikte zwischen den Spielern mit jeweils partikularen Interessen fortbestehen (vgl. ebd.: 92 ff.). Die AkteurInnen glauben an die Sinnhaftigkeit der Regeln und befolgen diese unbewusst. Dies bezeichnet Bourdieu als *Illusio*, als Wirklichkeitsillusion, die stillschweigend ein Einverständnis mit den Spielregeln bzw. -einsätzen hervorbringt, ohne Vergegenwärtigung, worum es in diesem Spiel eigentlich geht (vgl. Barlösius 2006: 100 f.). Dies bedeutet nicht, dass die AkteurInnen einfach blind Regeln befolgen oder sie gegebenenfalls übertreten, sondern sie verfolgen eigene Strategien. Als Beispiel könnte man die Erwartung von geschlechtsdifferentem Verhalten im Betrieb anführen, die mit zum „Spiel" gehört und konstitutiv für die Spielregeln im Feld ist. Wenn aber gleichzeitig Normen, wie etwa Gleichheit, und scheinbar objektive Kriterien, z.B. Leistung, das Spiel prägen, führt die Illusio zur Negation von struktureller Ungleichheit. Diese kann dann individualisiert als persönliche Schwäche etc. einzelnen AkteurInnen zugeschrieben werden.

Vergleicht man an dieser Stelle den Bourdieuschen Ansatz mit Burawoy, lässt sich eine interessante Übereinstimmung in Bezug auf die Spielmetapher – die bei Burawoy als „games" bezeichnet werden – feststellen. Auch Burawoy beschäftigte die Frage, wieso angesichts eines objektiven Ausbeutungsverhältnisses die Beschäftigten im Betrieb eigentlich „mitspielen", wie also – trotz der Interessengegensätze – Konsens hergestellt wird. Er kommt ebenfalls zum Schluss, dass es eine stillschweigende Einwilligung in die Spielregeln gibt, während aber der eigentliche Charakter der „relations of production" als Ausbeutungsverhältnis verschleiert bleibt und verkannt wird (vgl. Burawoy 2010). Diese Verschleierung



lässt sich im Grunde auch auf die Geschlechterungleichheit übertragen, d.h. es kommt zu einer „Illusio" der Gleichheit, z.B. im Hinblick auf eine als selbstverständlich erachtete Geschlechtsneutralität der Entlohnung, Hierarchie und vieles mehr, die oftmals stillschweigend von beiden Geschlechtern anerkannt wird.

*Symbolische Gewalt*

Die Kategorie der symbolischen Gewalt ist zentral für Bourdieus Vorstellung von Macht und Herrschaft und hat nicht nur für die Geschlechterforschung eine wichtige Bedeutung. Gewalt kann sich auf unterschiedliche Weise vermitteln, etwa als physische, körperliche Einwirkung oder als politisch-polizeiliche Gewalt. Sie zeigt sich als strukturelle Gewalt, als Zwang, der aus den ökonomischen Verhältnissen, den Institutionen oder allgemeiner aus sozialen Regeln und Normen erwächst. Symbolische Gewalt bezieht sich auf einen Ausdruck von Gewalt, der nicht unmittelbar bewusst wird. Sie durchzieht alle sozialen Felder, beschränkt sich also nicht auf gesellschaftliche Teilbereiche. Sie ist ein zentrales Herrschaftsprinzip, da in einer modernen, auf Märkten und demokratisch verfassten Staaten gegründeten Gesellschaft Macht und Herrschaft vor allem über symbolische Ordnungen vermittelt werden (vgl. Krais 2008, 2011). Die symbolische Herrschaft – ein besonders verbreitetes und ausdrucksvolles Beispiel hierfür bildet Bourdieu zufolge die „männliche Herrschaft" – beruht auf der Verkennung und Anerkennung der Prinzipien, in deren Namen sie ausgeübt wird (vgl. Bourdieu 1997b, 1985: 171). Wie auch in den Ausführungen über Habitus, Feld und Kapital bereits deutlich wurde, geht es dabei um die Durchsetzung bestimmter Sichtweisen und Wahrnehmungsmuster, die nicht nur für die Herrschenden, sondern auch für die Beherrschten durch ihr Einverständnis Gültigkeit annehmen. In der Durchsetzung symbolischer Gewalt können viele materielle und soziale Dinge und Elemente die Funktion des Symbolischen übernehmen, so Lothar Peter: „ein Kleidungsstück, ein Kunstgegenstand, aber auch ein akademischer Titel, eine Körperhaltung, eine Mimik, ein sprachlicher Duktus, ja sogar die begriffliche Struktur der Philosophie" (Peter 2004: 48 f.). Das Eigentümliche der symbolischen Gewalt besteht darin, so führt er weiter aus, dass ihr repressiver Charakter weder offensichtlich ist noch unmittelbar bewusst wird. Die symbolische Kodierung der Gewalt lässt ihren eigentlichen Zweck, nämlich die Aufrechterhaltung von Ungleichheit, Abhängigkeit und Fremdbestimmtheit im Interesse herrschender sozialer Klassen, gleichsam vergessen und unsichtbar werden (ebd.). Die Vermittlung der Anerkennung äußerer Zwänge erklärt Bourdieu wiederum mit dem Dispositionssystem des Habitus. Die Bereitschaft zur Anerkennung von Macht ist somit auch in den Körper eingeschrieben.

„Diese praktische Anerkennung, durch die die Beherrschten oft unwissentlich und manchmal unwillentlich zu ihrer eigenen Beherrschung beitragen, indem sie stillschweigend und im vorhinein die ihnen gesteckten Grenzen akzeptieren, nimmt häufig die Form einer *körperlichen Empfindung* an (Scham, Schüchternheit, Ängstlichkeit, Schuldgefühl), die nicht selten mit dem Gefühl eines *Regredierens* auf archaische Beziehungen, auf Kindheit oder familiäre Umgebung einhergeht. Sie setzt sich in sichtbare Symptome wie Erröten, Sprechhemmung, Ungeschicklichkeit, Zittern um: Weisen, sich dem herrschenden Urteil, sei es auch ungewollt, ja widerwillig zu unterwerfen, Weisen, das unterirdische Einverständnis – wenngleich manchmal in innerem Konflikt, 'innerlich gespalten' – zu erfahren, das einen Körper, der sich den Anweisungen des Bewußtseins und des Willens entzieht, mit der Gewalt der den Gesellschaftsstrukturen inhärenten Zensuren solidarisiert" (Bourdieu 1997b: 217).

Die Bewusstwerdung und Überwindung symbolischer Gewalt und hiermit verbundene Inkorporierung von Machtbeziehungen lässt sich nicht leicht bewerkstelligen, denn diese setzt nicht allein die Infragestellung ihrer Legitimität, also Ideologiekritik, sondern (sowohl bei Herrschenden als auch Beherrschten) eine Transformation des Habitus – und bezogen auf die Geschlechterordnung der männlichen Herrschaft – voraus (vgl. Fuchs-Heinritz/König 2005: 209). Bourdieu entwickelte den Begriff der symbolischen Gewalt bereits in den frühen Werken der 1970er Jahre. Doch erst später, und vor allem in seinem Buch über die männliche Herrschaft, verlieh er ihm stärkeres Gewicht, was diesem Konzept, so Franz Schultheis, in den 1990er Jahren prominent zum Durchbruch verhalf und erklärt, warum es gerade in der Frauen- und Geschlechterforschung am intensivsten rezipiert, diskutiert und kritisiert, aber auch angewendet worden ist (vgl. Schultheis 2008: 25). Auch wir werden symbolische Gewalt im nächsten Abschnitt in diesem Zusammenhang aufgreifen, betrachten dieses Konzept jedoch auch insgesamt für grundlegend, um Macht- und Herrschaftsbeziehungen im Betrieb/Unternehmen, vor allem bezogen auf die Geschlechterdimension, zu erklären.

### *2.2.2 Anschlüsse für die Geschlechterforschung*

Bourdieus Sozialtheorie zielt auf die Analyse von Herrschaftsverhältnissen und auch auf das Geschlechterverhältnis. Er ist einer der wenigen Sozialtheoretiker, die dessen Bedeutung kontinuierlich und bereits in frühen Schriften thematisiert haben. Wir wollen an dieser Stelle keine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Bourdieus Vorstellungen des Geschlechterverhältnisses und seiner Fassung von männlicher Herrschaft führen, sondern die Ansätze und Erkenntnisse aufnehmen, die durch die Rezeption von Bourdieus Konzepten in der Frauen- und



Geschlechterforschung entwickelt wurden (vgl. u.a. Dölling 2004; Krais 2011). Diese versuchen wir für unser Konzept von Arbeits- und Geschlechterpolitik fruchtbar zu machen. Bourdieu selbst verweist nicht nur mit großer Eindringlichkeit auf die Bedeutung symbolischer Gewalt, die Diskriminierung unsichtbar macht, vielmehr betont er auch, dass Dualismen und die Heteronormativität der symbolischen Geschlechterordnung „tief in den Dingen (den Strukturen) und den Körpern verankert und nicht aus einem bloßen Benennungseffekt hervorgegangen (sind, d.V.) und (...) daher auch nicht durch einen Akt performativer Magie aufgehoben werden (können, d.V.)" (Bourdieu 2005: 178). D.h. der Blick muss sich immer auch auf gesellschaftliche, institutionelle und organisationale Bedingungen richten, wenn es um die Suche nach Potenzialen für gesellschaftliche Veränderung geht.

*Herstellung von Zweigeschlechtlichkeit als soziale Praxis*

Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern gehört zu den grundlegenden Strukturierungsprinzipien nahezu aller Gesellschaften. Wenn die geschlechtsspezifischen Zuschreibungen auch in ihrer jeweiligen Definition und Ausformung in unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedlich kodiert werden, ist doch festzuhalten, dass Geschlecht ein grundlegendes Klassifikationsmuster darstellt, „nach dem bzw. mittels dessen die sozialen Akteur/e/innen die Bedingungen ihrer Existenz beständig praktisch (re-)produzieren" (Dölling 2004: 77). Bourdieu versteht Geschlecht als eine Dimension der Hervorbringung der sozialen Wirklichkeit durch die Ein- und Aufteilung der sozialen Welt, wie sie von AkteurInnen vorgenommen wird, so Engler (2008: 254). An dieser Stelle wird bereits deutlich, wie eng die Konzeption von Geschlecht bei Bourdieu an die des Habitus und der symbolischen Gewalt geknüpft ist. Die Konstruktion sozialer (geschlechtlicher) Identität gelingt einerseits durch eine beständige Benennungs- und Einprägungsarbeit und sie wird gleichzeitig in den Körpern, in Form von sozial vergeschlechtlichten Dispositionen instituiert. Und so spricht Bourdieu von männlicher Herrschaft als der „Somatisierung gesellschaftlicher Herrschaftsverhältnisse" (Bourdieu 1997c: 166 ff.).

Dölling und Krais nennen vor allem drei Aspekte, warum das Habituskonzept für die Geschlechterforschung so interessant ist: (1) Es verbindet die sozialen Strukturen, die das Handeln der Individuen prägen, mit der sozialen Praxis bzw. dem sozialen Handeln dieser Individuen. (2) Es ermöglicht die Einbeziehung der materialen Körperlichkeit der sozialen Subjekte, denn der Körper erscheint bei Bourdieu als Speicher sozialer Erfahrungen und ist damit wesentlicher Bestandteil des Habitus. (3) Das Habituskonzept erlaubt das Zusammendenken

unterschiedlicher Dimensionen sozialer Ungleichheit, denn der Mensch nimmt nicht nur die frühen Erfahrungen des sozialen Ortes der Kindheit, sondern auch aller weiteren sozialen Kontexte und Institutionen auf, in denen er tätig wird (vgl. Dölling/Krais 2007: 18 ff.).

Den alltagspraktischen Prozess der Konstruktion von Geschlecht bzw. von Zweigeschlechtlichkeit durch soziale Praxis verbindet Bourdieu also immer mit sozialen Feldern. Dadurch verweist er auf „eine objektive, über konkrete Prozesse und Interaktionen hinausgreifende und handlungswirksame Logik (der Felder, d.V.), die in einem inneren Zusammenhang zu anderen Feldern und Strukturierungen des sozialen Raumes stehen" (Dölling 2004: 89). Steffani Engler hebt hervor, dass Bourdieu offene Konzepte liefert, die in Auseinandersetzung mit der Konstruktion des Gegenstandes zuzuschneiden und weiter zu entwickeln sind. Dadurch wird Geschlecht nicht als ein Merkmal oder eine Eigenschaft von Personen konzipiert, sondern es geht darum, welche besonderen sozialen Praktiken in einem Feld zu Geschlechtseffekten führen, die sich beispielsweise im Ausschluss von Frauen aus Spitzenpositionen äußern (vgl. Engler 2008: 256).

Die Betonung des Zusammenhangs von Habitus und Feld bzw. sozialem Raum ermöglicht eine Differenzierung der Kategorie Geschlecht durch die Vermittlung eines weiteren Gegensatzes, über den es in den letzten Jahrzehnten große Auseinandersetzungen gab: die Verzahnung von Klasse und Geschlecht (sowie weiteren Kategorien wie Ethnie und Körper). Denn die geschlechtliche Disposition kann nicht losgelöst von der Position im sozialen Raum, wie etwa der Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse und/oder ethnischen Gruppe, betrachtet werden. Die Position im sozialen Raum wird bei Bourdieu nicht nur als eine vertikale konzipiert, sondern, vermittelt durch das Kapitalkonzept, gelingt auch eine horizontale Differenzierung. Die Individuen sind, selbst wenn sie die gleiche Position in einer vertikalen Hierarchie einnehmen, dennoch mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet (z.B. kulturellem oder symbolischem Kapital) – die wiederum geschlechtlich codiert sind. Diese Ebene erachten wir als besonders wichtig für die Erfassung der sozialen (geschlechtlichen) Strukturiertheit des betrieblichen Raums.

*Die Persistenz von Geschlechterungleichheit*

Bourdieu liefert darüber hinaus Interpretationsinstrumente für eine weitere Grundsatzfrage, die die Frauen- und GeschlechterforscherInnen seit langem bewegt: die Frage nach der Persistenz von Geschlechterungleichheit bzw. -hierarchie. Wie kann sich diese weiter reproduzieren, obwohl, um nur ein Beispiel zu geben, sich Qualifikationen von Männern und Frauen längst angeglichen



haben und Erwerbsarbeit auch für Frauen ein Selbstverständnis geworden ist? Der Schlüssel zur Erklärung liegt in der symbolischen Gewalt, die im Verständnis von Bourdieu durch Sprache, Klassifikationen, Metaphern, Stereotypisierungen usw. erzeugt wird. Symbolische Gewalt bzw. Herrschaft basiert dabei auf der Verkennung der Gewalt. D.h. man wird in eine soziale Welt hineingeboren und wendet kognitive Strukturen auf sie an, die aus eben diesen Strukturen der Welt hervorgegangen sind, so Bourdieu und Wacquant (1996: 205). Daraus ergibt sich eine Übereinstimmung von objektiven und kognitiven Strukturen – dieses „doxische" Akzeptieren der Welt sei die eigentliche Basis einer realistischen Theorie von Herrschaft und Politik (vgl. ebd.). Männliche Herrschaft erscheint geradezu als paradigmatische Form einer so verstandenen symbolischen Gewalt (vgl. Dölling 2004). Sie setzt voraus, dass Männer wie Frauen die „Spielregeln" anerkennen, weil die dazugehörigen (zweigeschlechtlichen) Deutungsmuster inkorporiert wurden. Deren Mächtigkeit basiert auf einer weitgehenden Naturalisierung von Geschlechterunterschieden – der scheinbaren Objektivität eines natürlichen Unterschieds zwischen den biologischen Körpern (vgl. Dölling 2004: 77 ff.). Damit wird aber verkannt, dass die Vorstellung von zwei „natürlich" strikt unterschiedenen Körpern selbst eine biologisierte gesellschaftliche Konstruktion ist. Politische und wissenschaftliche Interventionen (Frauenbewegung und Geschlechterforschung) haben zwar wesentlich dazu beigetragen, dass die Selbstverständlichkeit der geschlechterstereotypen Zuschreibungen brüchig geworden ist, gleichwohl wirkt der Verkennungseffekt in modernen Gesellschaften weiter. Die Klassifikation von Geschlechter-(Be)deutungen, so Dölling weiter, ist eingebunden in ein ganzes Ensemble homologer Klassifikationen, die sich bis heute gegenseitig stützen und verstärken (vgl. ebd.). Deren Wirkungsmacht äußert sich im praktischen Handeln als Visions- und Divisionsprinzip, das alte und neue Formen der Institutionalisierung von sozialer bzw. geschlechtlicher Ungleichheit hervorbringt. Selbst wenn hierarchisierende Klassifikationen problematisiert und verbal zurückgewiesen werden, können sie nach wie vor Sinn machen bei der Deutung und Rechtfertigung der eigenen Position bzw. der eigenen Interessen in einer sozial geteilten Welt (vgl. ebd.: 79). Irene Dölling konstatiert hier eine Verschiebung in der Begründung von Geschlechterunterschieden, die sie als eine modernisierte Variante des Verkennungseffekts von Geschlechterklassifikationen beschreibt. Geschlechterdifferenz werde eher nicht mehr mit Rekurs auf eine biologische Differenz begründet, stattdessen dominiert ein universalistischer Code der Gleichheit aller Menschen. Damit wird die biologisch begründete Differenz der Geschlechter allerdings nicht grundsätzlich infrage gestellt, ja, wir erleben derzeit sogar eine Renaissance der Differenzthese, die auf neurowissenschaftlichen

Erkenntnissen basiert (zur Kritik siehe u.a. Fine 2012; Schmitz 2011). Aber selbst VerfechterInnen dieser wieder erstarkten naturwissenschaftlich begründeten Differenzannahme gehen nicht soweit, die gesellschaftlich verankerte Norm der Gleichheit generell in Frage zu stellen, im Gegenteil, das Geschlecht als sozialer Platzanweiser wird auch von ihnen als unzulässig bewertet. Dies führt letztendlich dazu, dass Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern nicht mehr als sozial produziert wahrgenommen werden (ebd.). Dieser von Dölling beschriebene Verkennungseffekt war auch in unserer Forschung besonders auffällig und trägt nicht nur zur Stabilisierung eines „Egalitätsmythos" (Funder 2005), sondern auch allgemein zu einer De-Legitimation von Gleichstellungspolitik bei (vgl. Kap. IV). Nicht Geschlecht, sondern individuelle Leistung zählt, so das Credo „moderner" Arbeits- und Geschlechterpolitik.

Symbolische Gewalt erscheint so als zentrales Moment für neue Grenzziehungen zwischen den Geschlechtern. Denn diese werden nicht mehr explizit, sondern eben informell vollzogen. In Bezug auf die unvollständige Integration von Frauen in Arbeitsorganisationen sind solche modernen Schließungspraktiken allerdings weniger greifbar, zumal den AkteurInnen selbst nicht selten das Bewusstsein für die ausschließenden Implikationen ihres Tuns fehlt, so Johanna Hofbauer (vgl. Hofbauer 2006: 24; Cyba 1995). Es lässt sich also festhalten: Je weniger ein Ungleichheitsverhältnis über autoritäre Formen der Kontrolle aufrechterhalten wird, sondern z.B. über Motivation, Sinnstiftung, Leistung, Verantwortung und Anerkennung, desto bedeutender werden symbolische Formen bzw. symbolische Gewalt als Mittel der Legitimation.

# 3 Eckpunkte eines Konzepts für Arbeits- und Geschlechterpolitik

## 3.1 Relations of Production

Wie eingangs ausgeführt, konzipiert Michael Burawoy Arbeits- bzw. Produktionspolitik als ein sich gegenseitig konstituierendes Verhältnis der „relations in production", also der betrieblichen Sphäre, die er als eigenständige politische Arena fasst, und der diese umgebenden „relations of production". Arbeitspolitik wird nicht beschränkt auf den Betrieb, sondern in einem größeren politischen bzw. gesellschaftlichen Zusammenhang betrachtet, in dem der Staat als regulierende Instanz eine herausgehobene Rolle spielt. Für unser arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept erscheinen uns insbesondere zwei Konkretisierungen



bzw. Erweiterungen von Bedeutung: erstens eine genauere Fassung der Branche (und deren geschlechtlicher Dimension) als Analyserahmen und zweitens die (geschlechtshierarchische) Organisation der Reproduktionsarbeit und ihrer politisch-institutionellen Regulation (vgl. u.a. Becker-Schmidt/Knapp 2000; Aulenbacher/Riegraf 2009).

### *3.1.1 Die Branche als relativ autonomes (Teil-)Feld*

Die Branche bzw. der Sektor markiert einen Analyserahmen für die jeweils spezifischen politischen, ökonomischen und sozialen Reproduktionsbedingungen der Kräfteverhältnisse. Für eine Konkretisierung können wir auf Bourdieus Begriff des Feldes zurückgreifen. Moderne, ausdifferenzierte Gesellschaften sind in eine Vielzahl relativ autonomer Felder gegliedert, die nach jeweils spezifischen Regeln funktionieren, aber auch strukturelle Homologien aufweisen können. Auch Branchen und Einzelunternehmen sind solche relativ autonomen Teilfelder. Bourdieu lieferte zwar keine detaillierten Analysen zu diesem Gebiet, wie sie etwa zum wissenschaftlichen oder religiösen Feld vorliegen, doch in seinen Ausführungen zum ökonomischen Feld skizziert er durchaus die Funktionsweise und Bedeutung von Branchen und Einzelunternehmen als dessen relativ autonome Teilfelder (vgl. Bourdieu 1998). Für unsere Analyse von Arbeits- und Geschlechterpolitik schließen wir an Bourdieus Konzept des ökonomischen Feldes (bzw. der jeweiligen Branche als Teilfeld desselben) an. Dieses impliziert wesentliche Mechanismen der Reproduktion von Macht- und Herrschaftsverhältnissen im Betrieb/Unternehmen, die uns – gerade auch bezüglich des Zusammenspiels bzw. der spezifischen Arbeitsteilung der Erwerbsarbeitssphäre mit der Sphäre Reproduktionsarbeit – für die Erklärung und Analyse von Geschlechterhierarchien wesentlich erscheinen.

Bourdieu beschreibt die historische Genese des ökonomischen Feldes als einen Prozess der Differenzierung und Abspaltung des kommerziellen Austauschs von anderen Bereichen der Existenz. Im Zuge dieses Prozesses konstituierten sich die spezifischen Eigengesetze des Feldes, die sich in Gewinnkalkül, Konkurrenz und Ausbeutung ausdrücken. Die „Illusio" des Feldes drückt sich in einer zweckrationalen Handlungsorientierung auf ökonomische Interessen, der Annahme einer Logik des freien Marktes und der Vorstellung rationaler AkteurInnen aus, die sich u.a. am meritokratischen Leistungsprinzip, das Hierarchien legitimiert, orientiert. Dies legitimiert die Handlungen im Feld, auch wenn diese, wie Bourdieu betont, nicht einmal im ökonomischen Feld auf rein ökonomische Prinzipien beschränkt seien (ebd.: 171). Das Feld setzt sich aus unterschiedlichen Industriezweigen und

Sektoren zusammen, so dass einzelne Branchen Teilfelder des ökonomischen Feldes darstellen. Sie besitzen zwar eine relative Autonomie, funktionieren jedoch relational zum ökonomischen Feld. Sie werden durch die jeweiligen AkteurInnen erzeugt, die durch ihre soziale Praxis spezifische Kräfteverhältnisse hervorbringen. Vermittelt über die Wirkungsweise des ökonomischen Feldes entstehen dabei homologe, also relativ ähnliche Strukturen. Denn, wie „in anderen Feldern auch, gelingt über spezifische Feldzwänge und darauf abgestimmte, habitualisierte Praktiken eine Bündelung sozialer Beziehungen", so Dörre (2003: 14). Demnach repräsentiert auch der Betrieb ein eigenständiges Teilfeld, in welchem Produktionssystem, Akkumulationsregime und Regulationsweise im praktischen Handeln der Akteure aufeinander bezogen werden.[9] Das heißt aber auch, „der Betrieb steht nicht neben der Gesellschaft, vielmehr ist die Gesellschaft auf vielfältige Weise im Betrieb präsent" (ebd.: 15).

Das Machtfeld der Branche strukturiert sich durch die jeweilige Positionierung einzelner Unternehmen, die in unterschiedlichem Maß mit Ressourcen ausgestattet sind – womit nicht nur ökonomisches Kapital, sondern „die Struktur der Verteilung aller Formen von Kapital" (Bourdieu 1998: 183) gemeint ist. In Abhängigkeit von der konkreten Ausstattung mit Kapital können sie im Feld – als einem Raum der Möglichkeiten – ihre Strategien entfalten. Sie sind darauf orientiert, die eigene Position in Konkurrenz zu anderen Unternehmen zu erhalten oder zu verbessern, z.B. durch Preissenkungen, Innovationen etc. Entscheidend ist das Volumen und die Struktur des Kapitalbesitzes, das Bourdieu (1998) in folgende Formen differenziert:

- finanzielles Kapital (aktuell oder potentiell), das den direkten und indirekten Zugang auf finanzielle Ressourcen ermöglicht und die Hauptbedingung für die Akkumulation und Konservierung aller anderen Kapitalsorten darstellt
- kulturelles Kapital (wie Bildung), das nicht zu verwechseln ist mit Humankapital
- technologisches Kapital, womit sowohl wissenschaftliche als auch technische Ressourcen gemeint sind (z.B. Verfahren, Routinen, Fertigkeiten, die den Arbeits- und Kapitalaufwand senken)
- juristisches Kapital, wie etwa das Wissen über die aktuellen Rechtsverordnungen

9 Dörre (2003) operiert hier mit Begriffen aus der Regulationstheorie, die sich jedoch direkt anschließen lassen – sowohl an die Vorstellung von „relations in and of production" von Burawoy als auch die Konzeption von „teilautonomen, aber strukturell homologen Feldern innerhalb des sozialen Raums" bei Bourdieu (1998).



- Organisationskapital, z.B. das Wissen über neue Managementkonzepte, einschließlich des Kapitals an Informationen und Kenntnissen über das Feld
- kommerzielles Kapital, also die Verkaufskraft, die abhängig vom Funktionieren der Vertriebsnetze sowie der Marketing- und Kundendienstbereiche ist und schließlich
- symbolisches Kapital, wie z.B. der Bekanntheitsgrad und die Anerkennung der Produkte/Dienstleistungen (Markenimage, brand loyality usw.), das einen leichteren Zugang zu Krediten ermöglichen kann (vgl. ebd.: 174 f.).

Daraus ergibt sich die Struktur des Feldes, die Bourdieu wie folgt erklärt:

> „Die Struktur der Kapitalverteilung und die Struktur der Kostenverteilung, die wiederum hauptsächlich mit der Größenordnung und dem vertikalen Integrationsgrad zusammenhängt, bestimmen die Struktur des Feldes, d.h. die Kräfteverhältnisse zwischen den Firmen" (ebd.: 175).

Verschiebungen in den Machtpositionen in einem Branchenfeld kommen demnach vor allem dann zustande, wenn sich die Grenzen des Feldes neu konfigurieren, etwa durch eine engere Begrenzung auf bestimmte Sektoren oder durch eine Zusammenführung verschiedener Felder oder Sektoren (vgl. ebd.: 188). Dementsprechend kann z.B. die Entstehung der Biotechnologie als eine Transformation des Feldes der Pharmaindustrie verstanden werden. Neue Technologien (wie etwa die Informationstechnologie) verändern nicht nur die Arbeits- und Produktionsprozesse oder erfordern neue Arten von Qualifikation, sie führen zumeist auch zu Kämpfen um die Kontrolle von Technologienormen. Sie verändern die Konkurrenzverhältnisse bzw. die Machtpositionen im Feld durch eine andere Verteilung von Kapital, in diesem Fall z.B. kulturellem und technologischem Kapital.

Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass nicht nur die Unternehmen im Feld dieses „Spiel" bestimmen. Von entscheidender Bedeutung ist zudem die regulierende Rolle des Staates, der nicht nur über allgemeingültige Gesetze, etwa den Wettbewerb, Steuern, Zölle und Abgaben, Arbeitssicherheit, Arbeitszeit, also ganz allgemein die Regulation des Arbeitsmarkt beeinflusst, sondern je nach Branche sogar spezifische Regeln festlegt und auf das feldspezifische Spielgeschehen einwirken. So kann z.B. die Industrie- und Technologiepolitik eine wichtige Rolle spielen und, wie etwa im Falle der Biotechnologie, gezielt die Gründung von Unternehmen unterstützen bzw. Forschungsaktivitäten finanzieren. Der Staat kann somit direkt in die Form und Ausrichtung einer Branche eingreifen und die „Spielregeln" des Wettbewerbs bestimmen. Auch wenn dem Staat eine herausragende Bedeutung als Regulationsinstanz zukommt, ist er natürlich nicht

die einzige Institution neben den Unternehmen, die die Kräfteverhältnisse im Feld beeinflusst. Zu berücksichtigen sind auch alle Netzwerke und Interessenorganisationen, wie Branchenverbände, Gewerkschaften, Lobbyorganisationen, in denen Interessen gebündelt werden und die eventuell in korporatistische Strukturen eingebunden sind. Eine bedeutende Funktion können aber auch informelle Netzwerke und Institutionen übernehmen.

Der Arbeitsmarkt ist nicht nur im Hinblick auf die staatliche Regulierung von Relevanz, sondern auch in Bezug auf die branchenspezifische Dimension seiner Struktur und (indirekten) Steuerung. Er bildet eine bedeutende Schnittstelle zwischen Branche, staatlicher Regulierung und betrieblicher Politik. Die Qualifikationsanforderungen, Rekrutierungs- und Beschäftigungspolitik der Unternehmen, die Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses sowie die geschlechtliche Segregation in der betrieblichen Arbeits- und Geschlechterpolitik sind Ausdruck der sozialen Verfasstheit des Arbeitsmarktes, strukturieren diese aber auch umgekehrt mit. Dies äußert sich z.B. im Grad der geschlechtshierarchischen Segregation oder dem Ausmaß prekärer und befristeter Beschäftigung, wie etwa von Zeitarbeit.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass die „Branche" eine voraussetzungsvolle soziale Konstruktion darstellt. Für die empirische Analyse einer Branche muss daher zunächst geklärt werden, wie das Feld abgegrenzt werden kann. Folgt man Bourdieus relationaler Sichtweise, sind dafür mehrere Ebenen in Betracht zu ziehen. Zunächst gilt es, die objektiven Kräfteverhältnisse, Strukturen und Zwänge ausfindig zu machen, die im Feld herrschen und auf denen die Beziehungen der herrschenden Unternehmen beruhen. Für die Analyse unterscheiden Dederichs und Florian drei Ebenen:

> „1. Eine bestimmte Position des Feldes im Verhältnis zum Feld der Macht, (...), 2. eine 'objektive Struktur der Relationen zwischen den Positionen der in diesem Feld miteinander konkurrierenden Akteure und Institutionen', was die Voraussetzung dafür ist, soziale Felder als Kräfte- und Kampffelder untersuchen zu können, und 3. Dispositionssysteme, welche die Akteure jeweils durch Verinnerlichung eines bestimmten Typs von sozialen und ökonomischen Verhältnissen erworben haben (...)" (Dederichs/Florian 2002: 73 f.).

Die Besonderheiten der einzelnen Felder ergeben sich u.a. aus ihrer Entstehungsgeschichte, der Art des Produkts, dem Konzentrationsgrad, dem Ausmaß der vertikalen Integration etc. Dabei sind einerseits die Strukturen herauszuarbeiten, die das Kräftefeld bestimmen, aber auch die jeweiligen Akteurskonstellationen sowie die eingeschlagenen Strategien. So kann die Dynamik einer Branchenentwicklung sichtbar gemacht werden, die sich etwa durch neue Technologien,



eine Veränderung der branchenineternen Arbeitsteilung (z.B. durch Zulieferbeziehungen, Outsourcing bzw. Vernetzung mit anderen Branchen), veränderte politische Regulationsweisen, die Inter- bzw. Transnationalisierung der Branche und hierdurch bedingte Veränderungen in den industriellen Beziehungen und Arbeitsmarktanforderungen ausdrückt. Die Merkmale und Grenzen eines (Branchen-)Feldes sind nicht von vornherein gegeben, sondern müssen im Forschungsprozess bestimmt werden (vgl. Emirbayer/Johnson 2008).

*Die Relevanz der Geschlechterdimension*

Mit einem solchen Vorgehen können auch Dimensionen mit einbezogen werden, die nicht in gängige (rein ökonomisch ausgerichtete) Definitionen von „Branche" passen – wie etwa Geschlecht. Grundsätzlich besitzt jedes Feld auch eine geschlechtliche Dimension. Die historisch-gesellschaftlich konstruierte Dualität von männlichen bzw. weiblichen Zuschreibungen gesellschaftlicher Rollen und Aufgaben, hat bis heute recht stabile geschlechterdifferenzierende Muster herausgebildet und entsprechende Geschlechterordnungen bzw. -regime begründet. Das ökonomische Feld ist bis heute wie kaum ein anderes männlich konnotiert, also mit dem Stereotyp des rationalen, kalkulierenden, technik- und gewinnorientierten, konkurrierenden Individuums (vgl. u.a. Acker 1990, 2010). Hiermit korrespondiert beispielsweise die im ökonomischen Feld immer noch vorherrschende Präferenz für einen Typus von Arbeitskraft, der eine hohe Erwerbs- und Leistungsorientierung aufweist und möglichst keinerlei Haus- und Carearbeit zu leisten hat (vgl. ebd.). So wird das Handeln in der Erwerbssphäre auf der einen Seite zumeist ganz generell als geschlechtsneutral beschrieben, auf der anderen Seite sind aber nicht wenige Branchen entweder als Frauen- oder Männerbereiche zu beschreiben, die durch markante Unterschiede im Hinblick auf die Gehaltsstrukturen sowie das Prestige und die Anerkennung von Berufen sowie auch Tätigkeiten gekennzeichnet sind. Bis heute lassen sich entlang des Merkmals der Geschlechtszugehörigkeit sowohl horizontale als auch vertikale Segregationslinien zwischen und innerhalb von Branchen aufzeigen. Folgt man Wetterer, so entpuppt sich am Ende selbst die „horizontale geschlechtsspezifische Segregation als subkutane Form einer geschlechtshierarchischen ('vertikalen') Statusdistribution" (Wetterer 1995: 12). Der Habitus als unbewusste Steuerung von Handlungsstrategien spielt somit nicht nur bezogen auf die Geschlechterprägung eine wichtige Rolle, sondern auch für die Strukturierung des Feldes „Branche". In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sich Geschlechterordnungen in Branchenfeldern auch verändern können, z.B. wenn Frauen, je nach Ausstattung mit spezifischem Kapital, über Trumpfkarten verfügen und in den Kampf um

(Feld-)Positionen eingreifen können. Wir gehen allerdings davon aus, dass die Verfügung über vermeintliche Trumpfkarten noch längst nicht ausreicht, um das Spiel zu gewinnen, zumal es immer auch darauf ankommt, welche Trumpfkarten stechen und wer die Spielregeln bestimmt. Ein Wandel der Reproduktion asymmetrischer Geschlechterverhältnisse ist somit höchst voraussetzungsvoll, zumal Prozesse des „doing organisation" und gleichzeitigen „doing gender" vielfach quasi hinter dem Rücken der AkteurInnen erfolgen. Eine dabei nicht zu vernachlässigende Ursache für die Persistenz von Geschlechterhierarchien sehen wir in den immer noch recht traditionellen Formen der Organisation von Reproduktionsarbeit.

### *3.1.2 Die Reproduktion von Arbeitskraft*

Arbeit spielt selbstverständlich nicht nur im Hinblick auf die Erwerbssphäre eine Rolle, denn diese steht in einer engen Wechselwirkung mit der gesellschaftlichen Organisation der Reproduktion(sarbeit).[10] Diese Wechselwirkung verweist auf eine elementare Schnittstelle der „relations of production" mit den sozialen Verhältnissen im Betrieb. Zwar hat Burawoy die Reproduktion von Arbeitskraft als eine der Determinanten eines Produktionsregimes benannt, doch darüber hinaus bleibt dieser Bereich eine Leerstelle bei ihm. Für ein arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept ist jedoch gerade diese Schnittstelle von zentraler Bedeutung, denn hier konstituiert sich ein wesentlicher Teil der gesellschaftlichen wie auch der betrieblichen Genderordnung bzw. des Genderregimes. Dieses ist Ausdruck des historisch spezifischen Wechselverhältnisses zwischen Subjekt, Staat, Produktions- und Reproduktionsweisen. Darin eingelassen sind die jeweilige geschlechtliche Arbeitsteilung sowie die Machtstrukturen, die der symbolischen und materiellen Repräsentation des Geschlechterverhältnisses zugrundeliegen (vgl. Bakker 2003: 68). Bakker und Gill (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von „sozialer Reproduktion", die Isabella Bakker folgendermaßen differenziert: 1. die biologische Reproduktion, 2. die Reproduktion von Arbeitskraft und 3. die Reproduktion von Vorsorge und Fürsorgearbeit („provisioning and caring needs") (vgl. Bakker 2003: 77). Im ersten Punkt geht es unmittelbar um das Gebären

10 Zur Bedeutung dieser Schnittstelle hat die feministische Frauen- und Geschlechterforschung grundlegende Beiträge geleistet (u.a. Beer 1990; Becker-Schmidt 1985; Knapp 1987; Aulenbacher 1991). In den Mainstream der Arbeits- und Industriesoziologie haben diese Überlegungen in der Vergangenheit – bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Jurczyk/Rerrich 1993; Voß 2000) – nur beschränkt Eingang gefunden.



von Kindern. Mit dem zweiten Punkt ist einerseits die lang diskutierte Frage unbezahlter – und in der Regel von Frauen geleisteter – Hausarbeit angesprochen, aber auch die innerfamiliale wie schulische Erziehung und Bildung. Die Unterscheidung des dritten Punktes der Fürsorgearbeit ermöglicht es, den privaten Haushalt als einen Raum zu betrachten, der nicht ausschließlich warenförmig organisiert ist und keine ausschließlich funktionelle Bedeutung hat. Hier geht es auch um emotionale Beziehungen und die Produktion kultureller Werte, die selbstverständlich gesellschaftlich vermittelt sind und ebenfalls grundlegend zur Reproduktion der Gesellschaft beitragen (vgl. ebd.).

Betrachtet man das Verhältnis von Produktion und Reproduktion mit der Bourdieuschen Terminologie der Felder, lässt sich in Analogie zur Produktionssphäre als ökonomisches Feld auch die soziale Reproduktion von Arbeitskraft als ein soziales Feld begreifen. Diese beiden Felder stehen in einem relationalen Verhältnis, denn das ökonomische Feld, das Bourdieu als ein besonders machtvolles beschreibt, kann sich nur unter Rückgriff auf die häusliche Reproduktions- und Pflegearbeit selbst reproduzieren. Dieses unterliegt jedoch einem anderen „Nomos", der kulturelle Werte umfasst, die sich etwa in der Bildung von Identitäten, bestimmten Erziehungsvorstellungen, der Vermittlung von Sekundärtugenden und Wertevorstellungen ausdrücken. Ganz wesentlich trägt gerade der familiale Kontext zur Entwicklung habitueller Dispositionen bei, die sowohl in Bezug auf die Verortung in einer sozialen Klasse als auch auf das Geschlecht wesentliche Bestimmungsgrößen zur Positionierung im sozialen Raum sind. Die Familie ist somit auch ein bedeutender Ort für die Herstellung von Zweigeschlechtlichkeit (vgl. u.a. Faulstich-Wieland 2008), die nicht nur über die geschlechtliche Arbeitsteilung vermittelt wird. Sie basiert auch auf Gefühlen und Moralvorstellungen, die mit einem geschlechterdifferenten Klassifikationssystem unterlegt sind und sich über die emotionale und körperliche Verankerung im habituellen Dispositionssystem reproduzieren. Darin ist zumindest ein Teil der Erklärung zu suchen, warum gerade die Fürsorgearbeit weitgehend und weiterhin weiblich konnotiert ist und warum die Haus- und Fürsorgearbeit insgesamt immer noch überproportional von Frauen übernommen wird, was zahlreiche Studien belegen (vgl. u.a. Kohlmorgen 2004: 282 ff.; Becker-Schmidt 2007; GiB 2011).

Zu einem hegemonialen Machtverhältnis kann eine solche Organisation der häuslichen Reproduktionsarbeit nur werden, wenn durch staatliche Politik ein Entsprechungsverhältnis mit der Form der Akkumulation und den betrieblichen Verhältnissen (den „relations in production") institutionalisiert wird. Die konkrete Form dieses Entsprechungsverhältnisses ist dabei historisch variabel, wobei wir davon ausgehen, dass es keine objektiv gegebene, „organi-

sche“ Entsprechung gibt. Vielmehr ist diese politisch hergestellt, Ausdruck der Formveränderung (z.B. der Internationalisierung) von Staat, sowie Konsequenz politischer und sozialer Kämpfe und Auseinandersetzungen, nicht zuletzt zwischen den Geschlechtern (vgl. u.a. Nickel 2009; Aulenbacher/Riegraf 2009). Auch hier haben wir es also mit einem umkämpften, sozial hergestellten und damit veränderbaren und sich verändernden Feld zu tun, was gerade auch die Geschlechterordnung betrifft.

*Vom Familienernährermodell zur aktivierenden Arbeitsmarktpolitik*

Betrachten wir kurz (in einer hier notwendig reduzierten und idealtypischen Weise) die Phase des Fordismus, also die Nachkriegszeit bis in die 1970er Jahre. Frauen wurden zunehmend in den Erwerbsarbeitsmarkt integriert, während die wohlfahrtsstaatliche Regulation gleichzeitig auf eine größere materielle Teilhabe setzte, die aber auf einer klaren geschlechtlichen Arbeitsteilung beruhte. Das Normalarbeitsverhältnis, sozial abgesichert und tariflich reguliert, implizierte einen männlichen Familienernährer und sah für Frauen weiter die Rolle der Hausfrau und Zuverdienerin vor. Die Kleinfamilie war das zentrale Leitbild dieses Modells, für deren ökonomische Basis Männer einen Familienlohn erhielten und Frauen die wichtige (aber unbezahlte) Funktion der sozialen und emotionalen Stabilisierung der Arbeitskräfte übertragen wurde (vgl. Aulenbacher/Riegraf 2009; Kohlmorgen 2004; Sproll 2000; Hirsch/Roth 1986).

Mit dem Ende des Fordismus hat sich das Modell der sozialen Reproduktion deutlich verändert. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass mit der zunehmenden Integration von Frauen in den Erwerbsarbeitsmarkt die Kohärenz von Produktions- und Reproduktionsweise in Frage gestellt und damit ein krisenhafter Prozess ausgelöst wurde. Das Modell des männlichen Familienernährers und der korrespondierenden weiblichen unbezahlten Hausarbeit wurde brüchig. Chorus und Haller (2011) vertreten die These, dass der Verlust dieser Kohärenz von Produktions- und Reproduktionsweise darüber hinaus zu einem doppelten Produktivitätsdilemma des Fordismus geführt habe. Einerseits verstärkte sich die Nachfrage nach warenförmiger Care Work, also marktvermittelten Dienstleistungen im Bereich der Kinderbetreuung, Altenpflege usw., da Frauen nicht mehr so umfassend für die unbezahlte Produktion dieser Dienstleistungen zur Verfügung standen. Dies spiegelt sich im starken „Wachstum im personenbezogenen, öffentlichen und privaten Dienstleistungssektor“ (ebd.) wider, wo aber wiederum vor allem Frauen zunehmend (lohnabhängige, marktvermittelte) Beschäftigung fanden. Dies sei aber gerade ein wertschöpfungsschwacher und gering produktiver Bereich, was zur Produktivitätskrise des Fordismus beitrug. So seien die tiefgreifenden Veränderungen nicht alleine durch den Druck der Frauenbewegung zu erklären, die allerdings wesentlich zu einer neuen Orientierung auf Gleichstellung beitrug (ebd.). Seit den 1980er Jahren kam aber auch ein grundlegender, neoliberal ausgerichteter Umbau der Sozialpolitik und der Arbeitsmärkte in Gang, so dass ein komplexes und widersprüchliches Bild von Konservierung traditioneller Familienwerte einerseits und tiefgreifenden Veränderungen in der Organisation der Reproduktionssphäre bzw. in der geschlechtlichen Arbeitsteilung entstanden ist.

Wir können hier nicht detailliert auf diesen komplexen Prozess eingehen, möchten aber einige Punkte ausführen, die uns im Hinblick auf die betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik sowie auch für die Debatten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Bedeutung erscheinen. Zu nennen ist insbesondere die Doppelbewegung von Reprivatisierung und Kommodifizierung der Reproduktionssphäre. Dies ist nur vor dem Hintergrund der Deregulierung und Flexibilisierung von Arbeitsmärkten in den 1990er Jahren zu verstehen. Die sog. aktivierende Arbeitsmarktpolitik (vgl. Lessenich 2008) hat nicht nur eine sich noch weiter verstärkende Erwerbsorientierung von Frauen, sondern auch eine massive Flexibilisierung und Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen nach sich gezogen (vgl. u.a. Aulenbacher 2009; Castel/Dörre 2009). Die gleichzeitige Zurücknahme staatlicher Transferleistungen (also eine Reduktion des Familienlohns) führte dazu, dass sich das Modell des männlichen Familienernährers zwar nicht völlig aufgelöst hat, aber dessen wohlfahrtsstaatliche Grundlage der sozialen Sicherung allmählich erodiert. Während Reproduktion zum einen zunehmend als marktvermittelte Dienstleistung organisiert wird (Kommodifizierung), lässt sich zum anderen gleichzeitig eine Re-Privatisierung von Reproduktionsarbeit und eine Zuweisung an die privaten Haushalte feststellen (vgl. u.a. Bakker 2003; Sauer 1998; Sauer/Wöhl 2010). Flankiert wird dies in Deutschland durch eine Familienpolitik, die einerseits weiterhin auf eine traditionelle geschlechtshierarchische Arbeitsteilung innerhalb der Familie setzt und andererseits staatliche Transferleistungen (wie z.B. Unterhaltsgeld oder Elterngeld) von der Integration in den Erwerbsarbeitsmarkt bzw. vom Einkommen abhängig macht. Damit werden vor allem arbeitslose oder gering verdienende Frauen an den Rand gedrängt (vgl. u.a. Haller/Nowak 2010). Die neue Ausrichtung staatlicher Sozialpolitik führt damit zu einer zunehmenden und entsprechend der sozialen Position bzw. Klassenzugehörigkeit verlaufenden Segmentierung zwischen Frauen, die inzwischen vielfach thematisiert und untersucht wurden. U.a. hat Helma Lutz darauf hingewiesen, dass sich im Zusammenhang haushaltsnaher personenbezogener Dienstleistungen, also der Fürsorgearbeit, eine Grauzone der zumeist illegalen Beschäftigung von Migrantinnen entwickelt hat (vgl. u.a. Lutz 2007, 2010).

Es sind also komplexe Konstellationen entstanden, die sich verschärft durch individualisierte Formen der Vergesellschaftung und die widersprüchliche Vermittlung von konservativer Rückbesinnung auf die Eltern-Familie einerseits (vgl. Butterwegge 2006: 147 ff.) und der (diskursiven) Verallgemeinerung von Gleichstellungsnormen andererseits auszeichnen. Dies bedeutet, dass beiden Geschlechtern flexible und individuelle Lösungen zur Vereinbarung von Beruf und Familie abverlangt werden. Veränderungen zeigen sich z.B. in einer stärkeren Beteiligung von Männern an Kindererziehung bzw. einer stärkeren, wenn auch nach wie vor sehr begrenzten Nutzung der gesetzlichen Elternzeit (vgl. Pfahl/Reuyß 2009). Angesichts der skizzierten politischen Regulation zeichnet sich allerdings keineswegs eine grundlegende Veränderung von Geschlechterhierarchien in der privaten (familialen wie marktvermittelten) Reproduktionsarbeit ab, sondern sogar eine zusätzliche Belastung von Frauen.

Betriebe sind von diesen Veränderungen unmittelbar betroffen, gleichzeitig jedoch sind sie Akteure, die durch ihre Rekrutierungspolitik, geschlechtshierarchische Arbeitsteilung im Betrieb, die Organisation des Arbeitsprozesses, Arbeitszeitregelungen, Leistungskriterien etc. aktiv an der Veränderung und Reproduktion von Geschlechterordnungen und -hierarchien mitwirken. Auf die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben viele Unternehmen mit betrieblichen Regelungen reagiert, deren Motivation unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten zulassen. Zum einen fällt auf, dass von staatlicher Seite bzw. durch intermediäre Akteure, etwa Stiftungen, Anreize für die Vereinbarung betrieblicher Regelungen geschaffen werden – z.B. durch Zertifizierungen für familienbewusste Personalpolitik, wie z.B. das Audit „berufundfamilie" der Hertie-Stiftung. Diese Verlagerung von Verantwortung in den Betrieb kommt quasi einer (Teil-)Privatisierung von staatlicher Sozialpolitik gleich. Einrichtungen, wie Betriebskindergärten und Horte, stellen gerade in der von uns untersuchten Pharmaindustrie relativ umfangreiche betriebliche Sozialleistungen dar, die jedoch durch die Beschäftigten selbst ko-finanziert werden müssen. Vereinbarkeitsmaßnahmen werden hier neben der nicht gering zu schätzenden Bedeutung als symbolisches Kapital gleichzeitig zu einem Distinktions- und Differenzierungsmerkmal in Bezug auf die Wettbewerbssituation im Arbeitsmarkt. Vorteile können sich hier die wirtschaftlich potenten Unternehmen schaffen – in unserem Fall sind es die Pharmaunternehmen, die sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund tarifpolitischer Regelungen durch eine Vielzahl von Maßnahmen auszeichnen, die in den eher kleinbetrieblich und wirtschaftlich oftmals prekären Biotech-Unternehmen fehlen. Während in solchen Sektoren das Problem der Vereinbarkeit weitgehend individualisiert wird, richtet sich die Vereinbarkeitspolitik in den Pharmaunternehmen in erster Linie an hochqualifizierte Frauen in gehobenen Positionen bzw. weibliches Nachwuchspotential und erst in zweiter Linie auf die weniger qualifizierten Arbeitskräfte, um die im Arbeitsmarkt auch weniger konkurriert wird. Damit werden durch betriebliche Politik u.a. Polarisierungen zwischen den Geschlechtern verstärkt. Entgegen der von Unternehmensseite vielfach geäußerten Meinung, dass man lediglich mit den gesellschaftlichen Gegebenheiten umgehe, lässt sich also festhalten: Betriebe sind als relativ autonome Teilfelder bzw. als eigenständige Akteure zu betrachten, die die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung durch ihre soziale Praxis mit- wie reproduzieren – durch objektivierte Strukturen, aber auch durch symbolische Praktiken. Diese müssen in einer Analyse von Arbeits- und Geschlechterpolitik innerhalb des betreffenden Feldes (der Branche wie auch des Betriebs) nachvollzogen werden, denn sie sind nicht losgelöst von der (ökonomischen) Position des Unternehmens im Feld insgesamt zu verstehen.

## 3.2 Relations in Production

Ziel unseres arbeits- und geschlechterpolitischen Konzepts ist es – mit Burawoy – den Arbeitsprozess bzw. den Betrieb als politische Arena in den Mittelpunkt zu rücken und geschlechterpolitisch zu erweitern. Im wechselseitig konstitutiven Verhältnis des Konzepts der „relations in and of production" erscheint der Betrieb nicht als ein einfaches Abbild der ihn umgebenden Produktions- und Reproduktionsverhältnisse, sondern als ein eigenständiger Bereich mit einer eigenen Binnenlogik, in dem sich entlang des Arbeitsprozesses soziale Beziehungen konstituieren. Diese sind Ergebnis von Aushandlungsprozessen, in denen soziale Verhältnisse jeweils neu konfiguriert und reproduziert werden. Der Arbeitsprozess als soziale Beziehung wird dabei von den ideologischen und politischen Produktionsapparaten reguliert (vgl. Burawoy 1984: 31), die sowohl in der Sphäre innerhalb als auch außerhalb des Betriebs zu verorten sind. Geschlechterpolitik im Betrieb ist als eingelassen in die jeweilige Arbeitspolitik zu verstehen und stellt einen strukturellen Teil der Spielregeln bzw. der betrieblichen Aushandlungsprozesse dar. Unter Rückgriff auf Bourdieu wollen wir die Konzeption des Betriebs als politische Arena erweitern, um die Institutionalisierung von Machtverhältnissen auch in Bezug auf die Dimension Geschlecht besser sichtbar zu machen.

### *3.2.1 Der Betrieb als relativ autonomes (Teil-)Feld*

Auch Bourdieu konzipiert die Einzelunternehmen als eigenständige soziale Räume, d.h. wir können auch hier über den Feldbegriff eine Analogie zu Burawoys „relations in production" herstellen:

> „Wenn man die 'schwarze Kiste' Unternehmen öffnet und hineinblickt, findet man darin nicht Individuen, sondern abermals Strukturen, jene des Feldes des Unternehmens, das relative Autonomie gegenüber den aus der Position im Feld der Unternehmen herrührenden Zwänge besitzt" (Bourdieu 1998: 191).

Diese relative Autonomie äußert sich z.B. darin, dass die Strategien eines Unternehmens nicht ausschließlich über die Position im Feld (der Branche) bestimmt werden. Sie hängen auch „von der Struktur der für die innere Führung der Firma grundlegenden Machtpositionen oder, genauer gesagt, von den (sozial konstituierten) Dispositionen der Führungskräfte ab" (ebd.). Das Gesamtfeld lässt sich mittels Indikatoren, wie der hierarchischen Zusammensetzung des Arbeitskräftebestandes, dem Grad der bürokratischen Differenzierung, dem Gewicht der Gewerkschaften usw. kennzeichnen (vgl. ebd.). Zur Analyse eines Unternehmens bzw. Betriebes als Feld ist es also wichtig, seine Entstehungsgeschichte zu verstehen und die objektiven Strukturen zu kennen. Welches Produkt wird hergestellt, welche Arbeits- und Produktionsprozesse haben sich herausgebildet und wie haben sich dabei die Organisationsstrukturen entwickelt? Wie positioniert sich das Unternehmen in der Machtkonstellation des Branchenfeldes, auf welche Arten von Kapital basiert seine Machtposition und Vernetzung? Und welche (indirekten) Steuerungsformen sind charakteristisch? Sind es z.B. wertbasierte Steuerungs-/Kennziffernsysteme? Wie steht es um Fusionen und Ausgründungen, Prozesse strategischer sowie operativer Dezentralisierung, die Verringerung der Fertigungstiefe und Fragmentierung von Wertschöpfungsketten usw.?

Für eine genauere Untersuchung der internen Strukturen des Betriebes bietet sich eine weitere Differenzierung an. Wir greifen hierfür die Unterteilung von Johanna Hofbauer in vertikale und horizontale Teilfelder auf (vgl. Hofbauer 1992). Auf der vertikalen Achse können z.B. Abteilungen, also spezifische „betriebliche Funktionsfelder" (ebd.: 32) sichtbar gemacht werden. Diese umfassen alle unterschiedlichen Positionen in der Hierarchie der jeweiligen Abteilung. Demgegenüber sind horizontale Teilfelder ähnlich positionierte Beschäftigtengruppen und Managementebenen, so dass etwa die Gruppe der AbteilungsleiterInnen innerhalb des mittleren Managements, die FacharbeiterInnen gegenüber der Gruppe der Angelernten oder Mitglieder der Stammbelegschaft gegenüber



denen der Randbelegschaft betrachtet werden könnten (ebd.: 33). Eine solche Unterscheidung erscheint uns aus zwei Gründen wichtig:

Erstens ergibt sich aus der theoretischen Perspektive Bourdieus, der die soziale Praxis und die unterschiedlichen habituellen Dispositionen im jeweiligen Machtfeld als generierendes Prinzip für Strukturen hervorhebt, dass Arbeits- und Geschlechterpolitik nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb eines betrieblichen Feldes differiert. So kann z.B. der Produktionsbereich eines Pharma-Unternehmens als ein (sowohl vertikales als auch horizontales) Teilfeld beschrieben werden, das sich etwa von der Abteilung „Forschung und Entwicklung" unterscheidet. Die Teilfelder zeichnen sich durch unterschiedliche Arbeitsprozesse aus, sie unterliegen unterschiedlichen Anforderungen, Qualifikationsprofilen, anderen habituellen Dispositionsstrukturen sowie anderen Spielregeln – etwa durch unterschiedliche Ausprägungen von Hierarchien, Kontrollstrukturen, Leistungsanforderungen, Selbstansprüchen etc. Es entwickeln sich also unterschiedliche soziale Beziehungen bzw. soziale Strukturen und Hierarchien zwischen den Teilfeldern, die auch die Machtpositionen innerhalb des Betriebs/Unternehmens bestimmen.

Zweitens liegt der Vorteil einer Unterscheidung in horizontale und vertikale Teilfelder in der Möglichkeit, auch Geschlechterstrukturen sichtbar zu machen und zu differenzieren. So ließe sich auf der vertikalen Ebene die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung ansiedeln, die sich etwa in der ungleichen Beteiligung von Frauen an Führungspositionen ausdrückt. Die horizontale Betrachtung wiederum ermöglicht Differenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen, die sich in Statusunterschieden, Habitusformationen, unterschiedlichen Interessen und Machtpositionen ausdrücken. Auf diese Weise kann vermieden werden, Geschlecht als einheitlichen „Container" zu betrachten.

Differenzierungen nach Geschlecht lassen sich an den formellen und informellen Institutionalisierungen im Betrieb festmachen, die Ergebnis von Aushandlungsprozessen und Ausdruck des Kräfteverhältnisses sind. Die Unternehmensphilosophie bzw. die Unternehmensleitbilder, die entscheidend zur Herausbildung der Illusio beitragen, müssen ebenso in die Analyse einbezogen werden wie die Rekrutierungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik, die Arbeitszeitregelungen, die technische (und soziale) Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses mit den entsprechenden Regelungen zu Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, die Lohn- und Leistungspolitik sowie die Form der Interessenvertretung bzw. der industriellen Beziehungen. Geschlecht geht direkt oder indirekt in die benannten Kategorien von Arbeitspolitik ein, dabei spielen auch explizite Institutionalisierungen von Geschlechterpolitik eine

Rolle, die sich etwa in Betriebsvereinbarungen oder informellen Regelungen zu Frauenförderung, Familienpolitik, Diversity o.ä. ausdrücken.

*Veränderungen im Arbeitsprozess und die Entgrenzung von Arbeit und Leben*

Wie eng die Organisation des Arbeitsprozesses und die Geschlechterpolitik zusammenhängen wird besonders deutlich in den Debatten über die Subjektivierung von Arbeit und die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Die Schnittstelle zur sozialen Produktion kann hier explizit aus der Perspektive des Arbeitsprozesses beleuchtet werden. Mit dem Ende des Fordismus ist eine weitgehende Heterogenisierung der Organisation von Arbeit, Produktion und Dienstleistungen zu verzeichnen, die sowohl Tendenzen zur Re- bzw. Neotaylorisierung (Sproll 2010; Dörre 2003; Leborgne/Lipietz 1990) als auch neue Anforderungen zu einer teilweise recht weitreichenden Selbstorganisation von Beschäftigten (Projektorganisation) insbesondere in wissensintensiven Bereichen umfasst (vgl. u.a. Funder et al. 2006; Minssen 2006; Kalkowski/Mickler 2009). Diese Prozesse haben zu einer „Wiederentdeckung des Subjekts" (Lohr 2003) beigetragen, die Baethge (1991) schon recht früh sehr treffend als „subjektive Normativierung" beschrieben hat. Damit meint er zum einen das Bedürfnis der Beschäftigten, ihre Subjektivität stärker in den Arbeitsprozess einfließen zu lassen, und zum anderen das Interesse von Unternehmen, subjektive Fähigkeiten, wie etwa Motivation, Kreativität, Emotionen usw., in den Verwertungsprozess einbeziehen zu wollen (vgl. u.a. Kleemann et al. 2002). Insgesamt ist damit eine „neue Logik der Rationalisierung" (Moldaschl 2002) bzw. Verwertungslogik von Arbeitskraft angesprochen, in der Subjektivität nicht mehr in erster Linie als Störquelle, sondern als Produktivkraft geschätzt und instrumentalisiert wird (vgl. Kleemann/Voß 2010: 432). Damit verbunden ist sowohl eine „Ökonomisierung des Sozialen" (Bröckling et al. 2000) als auch eine zunehmende Individualisierung. Diese drückt sich in einer doppelten Bewegung aus: zum einen wird Arbeit verstärkt als ein Lebensbereich betrachtet, der nicht nur der Existenzsicherung, sondern auch der individuellen Selbstverwirklichung dient. Zum anderen sind verstärkt persönliche Potentiale und Kompetenzen der Beschäftigten gefragt, ja geradezu eingefordert (vgl. Keupp 2010), die zumindest scheinbar größere Freiräume und Selbstbestimmtheit in Aussicht stellen, was auch die Ambivalenz der Subjektivierung begründet.

Kritisch lässt sich anmerken, dass der stärkere Zugriff auf persönliche Kompetenzen in der Regel nicht selbst gewählt, sondern „fremd-organisiert" ist (Pongratz/Voß 1997). Er ist verbunden mit einer zunehmenden Entgrenzung und neuen Anforderungen an die Subjekte, wie etwa erhöhten Koordinations- und



Synchronisationsleistungen, die zu „riskanten Chancen" (Lohr/Nickel 2005) führen. Dieser Prozess geht mit neuen, anderen Formen der Leistungspolitik und Kontrolle einher, z.B. Zielvereinbarungen als Instrument der individuellen Leistungskontrolle (vgl. u.a. Bahnmüller 2002; Menz/Siegel 2002; Bender 2002), die einen Trend in Richtung „Selbststeuerung" und „Selbstoptimierung" erkennen lassen (vgl. u.a. Böhle et al. 2011). So sind in den letzten Jahren verstärkt Gratifikationssysteme auszumachen, die z.B. Selbstorganisation stimulieren und „belohnen" sollen, und folglich eng verwoben sind mit der Subjektivierung von Arbeit (vgl. u.a. Schmierl 2010). Ein auf individualisierte Leistung orientiertes Arbeitsregime verändert die Position einzelner Beschäftigter im Betrieb. Habituelle Dispositionen und die Verfügung über die entsprechenden Ressourcen (Kapitalien) werden in einem solchen Setting immer wichtiger, denn Verhandlungsmacht verschiebt sich verstärkt von kollektiver Organisation (Betriebsräte, Gewerkschaften) auf individuelle und damit auch geschlechtsspezifische Dispositionen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der häufig im Zusammenhang von Subjektivierung festgestellt wird, ist eine deutliche Zunahme der (heteronomen) Leistungsanforderungen insgesamt und somit der psychischen und physischen Belastungen auch im Zusammenhang exzessiver Arbeitszeiten (vgl. u.a. Pickshaus et al. 2001; Kratzer 2011). Die mit dem verstärkten Zugriff auf subjektbezogene Potentiale verbundene Flexibilisierung und Arbeitsintensivierung lässt sich mit dem Begriff der Entgrenzung fassen. Diese hat nicht nur eine räumliche und zeitliche Dimension, sondern – wie Huchler, Voß und Weihrich (2007) anmerken – auch eine sachliche, rechtliche, betriebsorganisatorische, technische sowie eine emotionale (Huchler et al. 2007: 36).

Es liegt auf der Hand, dass sich solche Veränderungen geschlechtsspezifisch unterschiedlich auswirken und auch innerhalb der Kategorie Geschlecht neue (horizontale) Differenzierungslinien hervorrufen (vgl. Nickel 2004; Lohr/Nickel 2005; Nickel et al. 2008). Besonders deutlich wird dies an der zeitlichen und räumlichen Dimension von Entgrenzung, also der Ausdehnung und Flexibilisierung von Arbeitszeit und in vielen Fällen auch des Arbeitsortes. Die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebenswelten, insbesondere wenn es um Kinderbetreuung oder Altenpflege geht, wird dadurch immer schwieriger, d.h. die Grenzen zwischen den Sphären verschwimmen. Angesichts der fortgesetzt ungleichen Verteilung von Reproduktionsarbeit ist klar, dass solche Veränderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation ungleiche Auswirkungen auf Männer und Frauen haben und – in Abhängigkeit von ihrer je spezifischen feldspezifischen Positionierung (beispielsweise ist zwischen prekär beschäftigten, alleinerziehenden Frauen und gut gratifizierten Managerinnen zu unterscheiden) – Asymmetrien

verstärken. Denn angesichts veränderter Ansprüche auf Selbstverwirklichung in der Arbeit werden insbesondere Frauen, die Haus- und Carearbeit leisten, mit enormen Zusatzbelastungen und sozialen Zwängen konfrontiert, die sie vielfach nur dann abfedern können, wenn sie über die hierzu notwendigen (Kapital-) Ressourcen verfügen und z.B. die schon angeführten von Migrantinnen angebotenen Haushaltsdienste in Anspruch nehmen können (vgl. u.a. Lutz 2010).

### *3.2.2 Das Kräftefeld Betrieb – Aushandlungsprozesse*

Wie Bourdieu bedient sich auch Burawoy der Spiele-Metapher, um zu beschreiben, wie Konsens im Betrieb erzeugt wird. Eingebunden in eine Debatte über die Frage von Herrschaft und Kontrolle im Betrieb war für Burawoy die zentrale Frage, warum sich die Beschäftigten gerade nicht durch expliziten Widerstand gegen ihre Ausbeutung auflehnen, sondern „mitspielen":

> „We participated in and strategized our own subordination. We were active accomplices in our own exploitation. That, and not the destruction of subjectivity, was what was so remarkable" (Burawoy 1979: 10).

Burawoy thematisierte also schon früh die Rolle subjektiver Handlungsstrategien der Beschäftigten selbst im Prozess der Reproduktion von Kontrolle und Herrschaft. Nicht nur Zwang, sondern die Herstellung eines gewissen Konsenses garantiert diese Reproduktion. Die Erklärung sieht er in der Entwicklung der „games", der Spiele, die im Mittelpunkt der Aushandlungsprozesse der „relations in production" stehen. Burawoy führt dies am Beispiel eines Motorenwerks aus, in dem er Ende der 1970er Jahre eine ethnografische Studie vornahm. In der tayloristischen, auf einem Akkordsystem basierenden Arbeitsorganisation beobachtete er das Spiel des „making out", dessen Ziel die beste Akkordrate und ein dementsprechend hoher Output war. Dabei wurden die offiziellen Vorgaben des Managements teilweise umgangen, so dass zumindest scheinbare Spielräume für die Arbeiter entstanden. Diese Spielräume suggerierten eine gewisse Autonomie und Selbstbestimmung, die sich am Ende jedoch als eine Illusion erwiesen. Denn das Spiel täuscht einerseits über das eigentlich zugrundeliegende Herrschaftsverhältnis hinweg. Andererseits erzeugt es gleichzeitig ein Einverständnis mit den Spielregeln. Ganz ähnlich wie Bourdieu, argumentiert Burawoy, dass man das Spiel nicht spielen könne, ohne die Spielregeln anzuerkennen. Auf diese Weise wird Konsens erzeugt, der jedoch auf der Verkennung der eigentlich zugrunde liegenden Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnisse beruht. Verkennung meint hierbei nicht ein „bewusstloses Nicht-Erkennen", sondern einen Prozess, in dem dieses asymmetrische Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnis ständig in ein



symmetrisches Verhältnis von „Gleichheit", „Gerechtigkeit" oder „Angemessenheit" (z.B. von Leistung) umgedeutet und als solches von den Subjekten strukturell anerkannt wird, wenn auch darum gerungen wird. Obwohl ein widerständiges, subversives Element – durch das teilweise Nichtbefolgen der Vorgaben – im Spiel liegt, führt es so am Ende zur Erfüllung und damit zu besagter Anerkennung der Leistungsziele. Darin liegt der ideologische Effekt der Spiele (vgl. Burawoy 1979, 1985: 35 ff.).

Bourdieus Konzept des Spielfeldes zielt in die gleiche Richtung. Die Konstitution der Spielregeln, (die sowohl bei Burawoy als auch bei Bourdieu selbst Ergebnis von Konflikten und Aushandlungsprozessen sind), bildet die Grundlage der *Illusio* als einer strukturellen Verkennung der Herrschaftsverhältnisse. Auch Bourdieu argumentiert mit dem Verkennungseffekt der eigentlichen Herrschaftsverhältnisse, die sich durch die Teilnahme am Spiel und der damit implizierten Anerkennung der Spielregeln ausdrückt. Doch worin genau besteht das „Spiel" in einem Unternehmen? Zunächst sei an dieser Stelle betont, dass es kein einheitliches Spiel gibt, das alle unterschiedlichen Gruppen umfasst, auch wenn das jeweilige Feld der Branche bzw. des Unternehmens einen gemeinsamen Kontext vermitteln. Es differiert je nach Hierarchiestufe und Geschlechtszugehörigkeit. Dass Spiele, wie Bourdieu betont, dem *praktischen Sinn* entspringen, bedeutet, dass sich in ihm objektive Strukturen und subjektive Interessen verbinden:

> „Als Ergebnis der Spielerfahrung, also der objektiven Strukturen des Spielraums, sorgt der Sinn für das Spiel dafür, dass dieses für die Spieler subjektiven Sinn, d.h. Bedeutung und Daseinsgrund, aber auch Richtung, Orientierung, Zukunft bekommt" (Bourdieu 1997: 122).

Das Einverständnis in die jeweiligen Spielregeln ist also nicht beliebig und kann sich nur herstellen, wenn eine gewisse Korrespondenz zwischen „vorgängigen Leistungsorientierungen und Gewinnmöglichkeiten, die das Spiel bietet, besteht" (Menz 2009: 85). Die Gewinnmöglichkeiten hängen von der jeweiligen Position im sozialen Feld ab, also von der Ausstattung mit Kapital. Daraus folgt, dass ProduktionsarbeiterInnen ein anderes Spiel entwickeln als z.B. WissenschaftlerInnen, bei denen das symbolische Kapital der Anerkennung sehr stark von der distinktiven Funktion ihres kulturellen Kapitals abhängt – ob inkorporiert in Form von Autonomievorstellungen oder akademischen Titeln. Für alle gilt, dass die Bedeutung von abhängiger Beschäftigung sich nicht in der Existenzsicherung erschöpft. Sie beruht nicht ausschließlich auf Zwang, sondern nimmt auch als Sinngeber, soziale Beziehung und Quelle von Anerkennung eine zentrale Rolle im Leben der Einzelnen ein. Doch für eine/n WissenschaftlerIn, der/die Forschung, z.B. in einem Pharma-Unternehmen, betreibt, sind Begriffe

wie Autonomie, Freiheit, Kreativität, Qualität, Entgrenzung und Flexibilität anders besetzt als für eine/n ProduktionsarbeiterIn oder befristet Beschäftigte/n. (Scheinbare) Handlungsspielräume werden somit unterschiedlich konstruiert und besitzen eine unterschiedliche „Wertigkeit". Autonomie ergibt sich dabei aus dem „Verhältnis von Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten" (Moldaschl 2001: 135). Spiele könnte man mit Moldaschl (2001) auch als die Aushandlung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen verstehen. So drücken sich höhere Qualifikationen und Qualifikationsanforderungen zwar oftmals in der Zunahme von Selbstorganisation, Autonomie oder Partizipation aus. Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt die Abnahme von Kontrolle, sie verändert lediglich ihre Form.[11] Fremdzwang wird dabei zunehmend in Selbstzwang übersetzt, was zu einer hohen Selbstausbeutung führen kann. Versteht man das Einverständnis in (Selbst-)Ausbeutung als eine Form der symbolischen Gewalt, ist davon auszugehen, dass diese stärker zur Geltung kommt, je größer die Autonomie im Arbeitsprozess ist. Denn in diesem Fall spielt z.B. die „Illusio" der Selbstverwirklichung oder des (Karriere-)Erfolgs eine größere bzw. andere Rolle und drückt sich etwa in hoher Leistungsbereitschaft und entgrenzten Arbeitszeiten aus. Eine relativ größere Bedeutung symbolischer Gewalt scheint insgesamt für den Wandel von Kontrollmodi zuzutreffen. Dörre spricht von der Anonymisierung von Herrschaft durch einen „marktzentrierten Kontrollmodus" (1997: 18 ff.). Während Hegemonie in einer fordistischen Fabrik auf ausdifferenzierten Hierarchien, präzisen Stellenbeschreibungen, klar definierten Aufstiegswegen und der Beteiligung der Beschäftigten am Produktivitätszuwachs beruht habe, hätten sich „nachfordistische Formen" der Hegemoniebildung stark verändert. Die „Revision der Errungenschaften der Arbeiterbewegung aus der fordistischen Ära" (ebd.: 19) wurde über die organisatorisch und politisch-kommunikativ vermittelte Mobilisierung ökonomischen Zwangs legitimiert. Die diffuse Macht des Marktes entwickelte sich zunehmend zum Disziplinierungsinstrument von Belegschaften und Interessenvertretungen (ebd.). Die von Dörre beschriebene Versachlichung von Macht und Kontrolle verstärkt Individualisierung und Konkurrenz, die einer kollektiven Organisation der Beschäftigten entgegenlaufen und sich in einer erheblichen Schwächung von betrieblichen Interessenvertretungen zeigen. Dies führt zu einer Veränderung des Kräfteverhältnisses zuungunsten der Beschäftigten; was sie nicht generell gänzlich handlungsunfähig und machtlos machen muss, wie die Debatte über eine „eigensinnige Arbeitspolitik" zeigt (vgl. u.a. Sauer 2007; Nickel et al. 2008; Wagner 2012). Dies kann aber dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch Betriebsräte Teil eines – institutionalisierten – betrieblichen Spiels sind und erheblich zur Festigung eines solchen Konsenses bzw. der (neoliberalen) Spielregeln beitragen.

Geschlechterarrangements sind Teil dieser Spielregeln. Sie beruhen auf unterschiedlichem Zugriff von Männern und Frauen auf Ressourcen, wie etwa soziales Kapital. Die Frage, in welchen Positionen Männer und Frauen im Unternehmen beschäftigt werden, welche Stereotypisierungen und Klassifikationen bezüglich der Definition von Geschlechtergruppen vorherrschen, welche Hierarchisierungen damit verbunden und wie diese vermittelt werden, ist Teil eines Aushandlungsprozesses. Veränderte Kontrollformen produzieren andere und neue Formen von geschlechtsspezifischen Ausschlüssen, wie sie sich etwa in der Problematik entgrenzter Arbeitszeiten und den daraus resultierenden Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigen.

Die Spielemetapher verdeutlicht, wie über den Mechanismus der symbolischen Gewalt Einverständnis erzeugt und Konsens hergestellt werden kann. Symbolische Gewalt scheint also insgesamt ein wichtiger Aspekt, um zu verstehen, wie betriebliche Arbeitspolitik mit dem jeweils spezifischen Kontrollmodus und der darin eingelassenen Form der Leistungsorientierung im Kräftefeld Betrieb ausgehandelt wird. Die konkreten Bedingungen, die sich in unterschiedlichen Institutionalisierungen zeigen und das Kräfteverhältnis ausdrücken, sind in den seltensten Fällen das Ergebnis offener und kollektiv geführter Kämpfe. Selbst wenn sich kein stabiles Setting von Spielregeln herstellt, z.B. weil die Legitimität der Leistungsanforderungen von den Beschäftigten nicht anerkannt wird, muss dies nicht zu einem offenen Widerstand führen. Widerstand wird sich hier in anderen Formen ausdrücken – etwa in Leistungszurückhaltung oder in einem Anstieg von psychischen und physischen Erkrankungen. Solche Brüche und Instabilitäten geben jedoch wichtige Hinweise auf das vorherrschende Kräfteverhältnis.

11 Ausgehend von der Kritik an tayloristischen Arbeitsformen und dem Wandel von Arbeitsorganisation/neuen Produktionskonzepten etc. stand das Verhältnis von Freiheit und Zwang im Mittelpunkt industriesoziologischer Debatten und Untersuchungen. Optimistische Einschätzungen bezüglich der Zunahme von Partizipation und Autonomie seitens der Beschäftigten (vgl. Schumann et al. 1994a/b) wurden vielfach kritisiert. Begriffe wie „kontrollierte Autonomie" (Naschold 1985) oder „fremdorganisierte Selbstorganisation" (Pongratz/Voß 1997) verweisen auf widersprüchliche Entwicklungen (vgl. auch Moldaschl 2001).

# III Arbeits- und Geschlechterpolitik in der Pharma- und Biotech-Industrie

In diesem Kapitel stellen wir Ergebnisse unserer empirischen Studie dar, die auf der Basis des von uns erarbeiteten arbeits- und geschlechterpolitischen Analyserahmens gewonnen wurden. Es ist natürlich keine leichte Aufgabe, ein theoretisches Konzept empirisch umzusetzen, das an Burawoy anknüpft und Kategorien von Bourdieu aufgreift. Deshalb sei gleich vorweggenommen, dass wir dies auch nicht eins zu eins geleistet haben und leisten konnten, denn zum einen lassen sich abstrakte theoretische Kategorien und Begriffe nie vollständig und unvermittelt auf einen empirischen Gegenstand anwenden. Zum anderen gibt es räumliche und zeitliche Beschränkungen im Feldzugang, die einer Umsetzung theoretischer Überlegungen ebenfalls Grenzen setzen.

In einer ersten Annäherung an unser Feld, die Pharma- und Biotech-Industrie, wurden zunächst durch ein exploratives Vorgehen Konturen des Branchenfeldes herausgearbeitet und zentrale Akteure identifiziert. Im Anschluss erfolgte die Auswahl der Unternehmen, d.h. in insgesamt zwölf und davon vertiefend in acht haben wir Fallstudien durchgeführt, in deren Fokus die Arbeits- und Geschlechterpolitik stand. Damit konnte ein relativ breiter Überblick zur Feldstruktur gewonnen werden, der uns entsprechend unseres theoretischen Ansatzes notwendig erschien, um der Frage nachzugehen, wie die Kategorie Geschlecht in die Arbeitspolitik eingelassen ist.

Wie in der Einleitung dargestellt, haben wir methodisch neben der Dokumentenanalyse vor allem ExpertInneninterviews, Gruppeninterviews und Beobachtungen im Sinne einer empirisch-rekonstruktiven Sozialforschung eingesetzt. Was wir also nicht gemacht haben ist etwa eine hermeneutische Tiefenanalyse von Kategorien, wie z.B. dem Habitus, der ohnehin als solcher empirisch nicht explizit untersucht werden kann. Vielmehr wurde versucht, Kategorien, wie Geschlecht, Habitus oder symbolische Gewalt, vor allem in den diskursiven Äußerungen der InterviewpartnerInnen zu erfassen. Bourdieu selbst betont die kognitive Seite des Habitus, so dass dieser, ebenso wie geschlechtlich kodierte Klassifikationsschemata, sedimentiert in diskursiven Äußerungsformen in Erscheinung tritt.



In den ExpertInneninterviews, die überwiegend mit GesprächspartnerInnen aus Management, Interessenvertretung und Belegschaft geführt wurden, standen insbesondere Strukturmerkmale der Arbeits- und Geschlechterpolitik bezogen auf unterschiedliche Themenfelder, wie z.B. die Leistungs- oder Rekrutierungspolitik, im Zentrum. Im Wissen der InterviewpartnerInnen manifestieren sich immer auch gleichzeitig Klassifikationsschemata, die im Habitus verankert sind und folglich Aufschluss über die Position, Distinktion, normative Implikationen und Normalitätsvorstellungen geben können. Wir haben diese in den Interviews durch Nachfragen vertieft und uns dabei vor allem auf die Wahrnehmung und Bewertung der Kategorie Geschlecht als zu untersuchende Leitdifferenz konzentriert. Die Äußerungen der InterviewpartnerInnen gaben außerdem Auskunft über ihre Handlungsspielräume und -strategien in den jeweiligen arbeitspolitischen Gestaltungsfeldern. Damit konnten auch Rückschlüsse auf Aushandlungsprozesse und die Logik der „Spiele" gezogen werden, auch wenn wir diese nicht explizit beobachten und untersuchen konnten. Auszumachen waren dennoch Argumentationsmuster, Legitimationsstrategien, Normativitäts- und Wertvorstellungen sowie Leitbilder, die den jeweiligen Handlungsmustern und -strategien der Akteure zugrunde lagen.

In Kapitel III präsentieren wir nicht unsere gesamten Ergebnisse, sondern vertiefen einige ausgewählte Arenen der Arbeits- und Geschlechterpolitik, um deutlich zu machen, welche Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten gerade die Bourdieuschen Kategorien bezogen auf die Auswertung des empirischen Materials bieten können. Die Struktur des Kapitels folgt der theoretischen Unterscheidung zwischen „relations of" und „relations in production".

In Teil A, den „Relations of Production", konzentrieren wir uns auf das Machtfeld der Branche. Wir rekonstruieren zunächst die historische Entwicklung und die Restrukturierung des Feldes sowie deren Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen und damit auf die Bedingungen betrieblicher Interessenvertretungen. Die Transformationen im Feld werden insbesondere in der Analyse der spezifischen Arbeitsteilung zwischen dem „traditionellen Feld Pharmazeutik" und dem „neuen Feld Biotechnologie" deutlich und zeigen, wie sich die Form bzw. Grenzen des Feldes neu gebildet haben. Gerade diese Arbeitsteilung erwies sich als spannend, ermöglichte sie doch einen komparativen Blick auf zwei unterschiedliche Branchen-Teilfelder, die aber vergleichbaren politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen unterliegen. Gleichzeitig gibt es weitgehende Unterschiede, die sich z.B. in den Formen betrieblicher Interessenvertretung bzw. Aushandlungsprozessen, in den Vertrags- und Beschäftigungsbedingungen, aber auch in der Arbeitsorganisation zeigen. Wir gehen der Frage nach, inwiefern sich

diese Unterschiede in der Geschlechterstruktur der Branche äußern und auch in die Aushandlung von Geschlechterverhältnissen eingehen.

Neben der Bedeutung der Branche als Bezugsrahmen für die politische, ökonomische und soziale Einbettung haben wir in unserem theoretischen Konzept vor allem die Bedeutung der Reproduktionssphäre für die Analyse der Geschlechterdimension von Arbeitspolitik hervorgehoben. Für unsere Untersuchung haben wir dieses Themenfeld allerdings nicht in Teil A, die „Relations of Production, sondern in die betrieblichen Fallstudien, also in Teil B („Relations in Production": Arbeits- und Geschlechterpolitik im Kräftefeld „Betrieb") integriert. D.h. uns geht es nicht um eine allgemeine Untersuchung des gesellschaftlich vorherrschenden Genderregimes, gleichwohl erfordert unser erweitertes arbeitspolitisches Konzept, dass der Wirkungszusammenhang zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre Berücksichtigung findet. Hierzu nehmen wir die betriebliche Perspektive ein, um zu sehen, wie die Wechselwirkungen der „relations in" und „of production" bezogen auf das Beispiel der Vereinbarkeitsproblematik in unserem betrieblichen Feld wirken, wie sie verhandelt, institutionalisiert und reproduziert werden und auch spezifische betriebliche Konfigurationen hervorbringen.

Die „Relations in Production" stehen insgesamt in Teil B im Mittelpunkt, in dem es um die Ergebnisse der betrieblichen Fallstudien geht. Die Fallstudien (vier Pharma- und vier Biotech-Betriebe) basieren auf einer breiten Datengrundlage, ohne die eine Kontextualisierung der jeweiligen Ausrichtung der Arbeits- und Geschlechterpolitik nicht möglich gewesen wäre. Sie umfasst die folgenden Politikfelder:

a) Struktur und Leitbilder der Unternehmen (u.a. die Position des Unternehmens im Feld, Art und Größe, Standortgeschichte, Produkte, Steuerungsformen, Einbindung in transnationale Konzernstrukturen, regionale Arbeitsmärkte, regionale (Innovations-)Netzwerke, generelle Leitbilder);

b) Arbeitsorganisation und Beschäftigung (u.a. geschlechtliche Arbeitsteilung, (geschlechtsspezifische) Beschäftigungspolitik/Rekrutierung, Arbeitszeitregelungen, Qualifizierung/Personalentwicklung, Lohn- und Leistungspolitik, Organisationsentwicklung, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, Demografie)

c) Gleichstellungspolitik, wie explizite Programme zu Frauenförderung und/oder Familienpolitik (u.a. Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen, Grad der Institutionalisierung bzw. strategisch-konzeptionelle Ausrichtung der Geschlechterpolitik, Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Preise und Zertifizierungen, Vernetzung mit lokalen Einrichtungen, z.B. zur Kinderbetreuung, Geschlechterbilder) sowie



d) industrielle Beziehungen (u.a. Existenz und Bewertung von betrieblichen Interessenvertretungen, Transformationsprozesse von Kräfteverhältnissen, Relevanz von Geschlechterpolitik aus der Perspektive des Unternehmens/Betriebsrats).

Die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die folgenden vier Themenfelder, die wir als besonders wichtig für die Ausformung der Geschlechterpolitik im Rahmen arbeitspolitischer Konstellationen in den untersuchten Betrieben erachten:

1. Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen: Die Segregationsproblematik
2. Entgelt, Arbeitszeit und Leistungsorientierung: Lohn- und Leistungspolitik als arbeits- und geschlechterpolitisches Kernelement
3. „Arbeit und Leben": Die Arena der Vereinbarkeitspolitik
4. Die Arena der Arbeitsbeziehungen – Gleichstellungspolitik in der betrieblichen Interessenvertretung

In allen vier Kapiteln stellen wir zunächst die evidenten Strukturen dar, die sich z.B. in den uns (teilweise nur beschränkt) zugänglichen Daten über die Segregationsproblematik (wie etwa die Zahl von Frauen in Führungspositionen), die geschlechtsspezifische Entgeltpolitik, die institutionalisierten Maßnahmen zur Vereinbarkeit etc. zeigen. Wir untersuchen die feststellbaren Widersprüche und subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen unserer InterviewpartnerInnen und gehen der Frage nach, inwiefern sich Kategorien, wie individuelle Ressourcen (Kapital, Habitus), symbolische Gewalt (z.B. über Klassifikationsschemata), im Zusammenhang der feldspezifischen Normen und Strukturzwänge in (alten und neuen) Geschlechterhierarchien äußern.

Wir standen dabei vor der schwierigen Entscheidung, ob wir ausführliche betriebliche Einzelfallstudien präsentieren, die eine tiefergehende und detailliertere Darstellung von Macht- und Aushandlungsprozessen erlauben, oder Gemeinsamkeiten und Differenzen in den verschiedenen Fallbetrieben bezogen auf die vier ausgewählten spezifischen Themenfelder vergleichend analysieren. Wir haben uns für letzeres entschieden, zum einen, um den Vergleich zwischen den Pharma- und Biotech-Betrieben herausarbeiten zu können und damit bestimmte Analyseebenen, wie z.B. die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Branchenfeldern sowie auch den Pharma- und Biotech-Unternehmen, überhaupt sichtbar zu machen. Zum anderen ging es uns auch darum, eine bessere Grundlage für eine (vorsichtige) Verallgemeinerung unserer Ergebnisse zu erhalten.

# Teil A „Relations of Production“: Das Kräftefeld der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie

Mit dem bislang skizzierten theoretischen Rüstzeug wollen wir nun die Struktur des ökonomischen Feldes aufschlüsseln, in dem pharmazeutische und biotechnologische Unternehmen tätig sind. Ziel ist es, den im Feld der Pharma- und Biotech-Industrie vorherrschenden Strukturen, Spielregeln und Gesetzen („Nomos“) auf die Spur zu kommen. Nur so ist es möglich, Restriktionen und Spielräume auszuloten, mit denen die in diesem Feld tätigen Akteure konfrontiert werden. Wie nicht anders zu erwarten, spielen in der Pharma- und Biotechindustrie die für das gesamte ökonomische Feld typischen „kapitalistischen Dispositionen“ (Bourdieu 2002: 189) eine entscheidende Rolle. Das „Grundgesetz“ des ökonomischen Feldes – „Geschäft ist Geschäft“ – gilt schließlich auch hier. Auffällig ist aber dennoch, dass darüber hinaus ein spezifisches Credo auszumachen ist, das sich auf die Formel bringen lässt: „Wir dienen der Menschheit“. Dementsprechend wird in der Anwendung von Biotechnologie nicht nur eine Möglichkeit zur Profiterzielung gesehen, sondern – etwa mit Blick auf die „rote“ Biotechnologie – immer auch eine Chance, neue Arzneimittel, Impfstoffe und Therapeutika zu entwickeln, die auf die Erhaltung der Gesundheit bzw. die Bekämpfung von Krankheiten abzielen. Die kritische Debatte über mögliche Folgen der Biotechnologie, insbesondere der Genforschung, findet somit nicht in der Branche bzw. in den Unternehmen statt, sondern in der Regel außerhalb, so vor allem im politischen Feld, während die Akteure im Branchenfeld durchweg auf die zukünftig noch zu erwartenden positiven Effekte biotechnologischer Verfahren verweisen. Mit diesem Credo ist der Kern der „Illusio“ in der Pharma- und Biotech-Industrie beschrieben, die mit einer neuen Form der Leistungsideologie – legitimiert und inkorporiert durch den „Dienst am Menschen“ – verbunden ist. Als ein übergeordnetes Prinzip verleiht diese Leistungsideologie u.a. auch Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen die notwendige Legitimität.

Der erste Analyseschritt in diesem Kapitel soll dazu dienen, die Entwicklung der Branchenfelder Pharmaindustrie und Biotechnologie zu erfassen, wobei vor allem die spezifischen Abhängigkeits- und Machtverhältnisse zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen von Interesse sind. Dabei beleuchten wir den globalen Branchenstrukturwandel in der chemischen und pharmazeutischen Industrie (A.1.1), der u.a. die Entstehung und Strukturierung der Biotechnologie impliziert (A.1.2). Da in Branchenfeldern nicht nur Unternehmen, sondern auch weitere Agenten (Staat/Gesetzgeber, Verbände usw.) Einfluss auf das Feldgeschehen ausüben und damit zur Feldstrukturierung und -regulierung beitragen, wird



auch deren Rolle in die Analyse einbezogen. Von Relevanz ist zum einen die Interessenvertretung im Teilfeld der Pharmaindustrie sowie zum anderen die Technologie- und Forschungsförderpolitik des Staates im Teilfeld der Biotechnologie. So ist speziell in Deutschland die Entwicklung der Biotechnologie eng verknüpft mit einer staatlichen Forschungsförderung und Technologiepolitik; ohne sie wäre die Gründungswelle von Biotech-Unternehmen in den 1990er Jahren sicherlich nicht so rasch vorangekommen.

Während die Genese und Struktur des Feldes im Mittelpunkt einer ersten Feldsichtung steht, konzentriert sich eine zweite (A.2.) auf die schon seit einigen Jahren zu beobachtende wechselseitige – und zugleich asymmetrische – Verzahnung zwischen pharmazeutischer Industrie und Biotechnologie, die durch eine gemeinsame Wertschöpfungskette miteinander verbunden sind. Da sich Felder generell durch Macht- und Positionskämpfe auszeichnen, findet auch in unserem Untersuchungsfeld ein permanentes Ringen um Einfluss, Autonomie und Dominanz statt, in dem die Akteure das Nachsehen haben, die nicht über entscheidende „Trumpfkarten“, wie etwa Organisationswissen, finanzielles oder kommerzielles Kapital (vgl. Kap. II), verfügen. Ohne entsprechende Trümpfe in der Hand ist es – wie sich zeigen wird (A.2.1) – kaum möglich, eine gute Position im Feld zu erringen. Ob und inwieweit sich die hierarchische Strukturierung des Feldes, insbesondere das Machtgefälle zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen, in einer feldspezifischen Geschlechterkonfiguration widerspiegelt, ist eine der zentralen Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellt und im zweiten Abschnitt (A.2.2) genauer untersucht werden soll. Dabei ist vor allem von Interesse, ob und wie sich geschlechtsspezifische Segregationen vor dem Hintergrund des historisch hohen Anteils an qualifizierten und hochqualifizierten Frauen in der Pharma- und Biotechnologieindustrie reproduzieren.

## 1 Erste Feldsichtung: Genese und Struktur der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie

### 1.1 Entwicklung und Struktur der Pharmaindustrie

*Von der Verbundchemie zur Konzentration auf Kernkompetenzen in transnationalen Pharma-Unternehmen*

Um eine genaue Vorstellung von der Architektur unseres Untersuchungsfeldes zu erhalten, wollen wir uns nun mit der Genese und den Restrukturierungsprozessen, wie insbesondere der zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung, in

der Pharmabranche auseinandersetzen, deren Entwicklung sich im Prinzip in drei historische Etappen einteilen lässt (vgl. u.a. Becker 2001).

### *Die erste Etappe*

Pharma-Unternehmen[1] haben – im Unterschied zu biotechnologischen Unternehmen – bereits eine lange Geschichte. Die Gründungsgeschichte einiger großer deutscher Pharma-Unternehmen geht sogar auf die Entstehung von Apotheken zurück, deren Inhaber immer größere Mengen an Arzneimitteln industriell fertigten. Beispiele hierfür sind Boehringer Ingelheim, Fresenius und Merck. Demgegenüber hat der weitaus größere Teil der deutschen Pharma-Unternehmen seinen Ursprung in der Chemieindustrie. Das erstaunt nicht, denn bei der chemischen Produktion werden pharmazeutische Wirkstoffe erzeugt (vgl. hierzu Streckeisen 2008). Die Chemie- und Pharmaindustrie war lange Zeit aber nicht nur produktions- und prozesstechnisch miteinander verflochten, sondern auch organisatorisch. So entstand ein eng verwobenes Konglomerat miteinander verbundener Unternehmen bzw. Gesellschaften. Historisch betrachtet waren es im damaligen Deutschen Reich vor allem die IG Farben, die bis Kriegsende den wohl mächtigsten und einflussreichsten Großchemieverbund bildete. Aus ihr gingen die „Großen Drei" der Branche – Hoechst, Bayer und BASF – hervor (vgl. u.a. Becker 2001: 88; Menz et al. 1999). Bereits wenige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg gelang es der deutschen Großchemie[2], wieder eine führende Position

1 Unter dem Begriff Pharmaindustrie bzw. pharmazeutische Industrie werden alle Unternehmen zusammengefasst, die Arzneimittel produzieren und vermarkten. Ein Großteil ist darüber hinaus in der Forschung tätig und unterhält zu diesem Zweck eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (forschende Pharma-Unternehmen); andere konzentrieren sich ausschließlich auf die Herstellung bereits bekannter und erfolgreicher Pharmaka und produzieren Generika (Imitate). Pharmazeutische Unternehmen produzieren sowohl rezeptfreie als auch verschreibungspflichtige Medikamente, Impfstoffe, Zelltherapeutika, biotechnologisch bearbeitete Gewebeprodukte, Blutzubereitungen sowie In-vivio Medikamente, wie z.B. Kontrastmittel, die bei Röntgenaufnahmen zum Einsatz kommen. Weitere Medizinprodukte, wie etwa Verbandmittel, Katheter oder künstliche Gelenke, werden ebenfalls von Pharma-Unternehmen hergestellt.

2 Hoechst und Bayer zählten mit ihren Beteiligungen sowohl zu den größten deutschen Chemie- und Farbenherstellern als auch zu den größten deutschen Pharma-Unternehmen (vgl. Kädtler 2006: 71). Auch BASF konzentrierte sich nur zu Beginn ausschließlich auf den Chemiebereich, stieg dann aber ebenfalls in den 1960er Jahren durch Zukäufe allmählich in das Pharmageschäft ein (vgl. ebd.).



einzunehmen. Überdurchschnittliche Wachstumsraten und Unternehmensübernahmen machten die großen Chemieunternehmen nicht nur zu Marktführern, sie erreichten in den 1970er Jahren auch weltweit vordere Rangplätze. Zu dieser Zeit dominierte in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie das Leitbild der „Verbundchemie", die der Branche ihren Stempel aufdrückte (vgl. Kädtler 2006: 69 ff.). Charakteristisch hierfür ist der „Aufbau diversifizierter Geschäftsfeldstrukturen in Verbindung mit einer integrierten Kuppel- und Verbundproduktion" (Becker 2001: 89). Die „Verbundchemie" zeichnete sich durch Produkt- und Prozesstechnologien, wechselseitige Verflechtungen von Unternehmensorganisationen, ein ganz spezifisches sektorales Investitionsmuster, branchenspezifische Ausbildungsstrukturen und Qualifikationsprofile sowie – last but not least – ein in hohem Maße sozialpartnerschaftliches Muster industrieller Beziehungen aus (vgl. u.a. Bathelt 1997: 59). Diese spezifische Konfiguration einer „Verbundchemie", die den Entwicklungspfad der chemischen und pharmazeutischen Industrie nachhaltig bestimmt hat, lässt sich nur in Deutschland ausmachen. Kädtler bringt es auf den Punkt: „Nicht die Produktionserfordernisse des einzelnen Produkts bzw. Marktsegments – wie in der Spartenchemie – standen im Brennpunkt der ökonomischen Strategie, sondern die Optimierung und Weiterentwicklung einer komplexen Produktionskompetenz im Hinblick auf eine Vielzahl vorhandener und neu zu entwickelnder Produkte und Märkte" (Kädtler 2006: 71). Ziel war es, eine Vormachtstellung in nahezu allen einschlägigen Marktsegmenten zu gewinnen und zu behaupten und so die Spielregeln des Feldes – insbesondere mit Blick auf die Marktbedingungen (Preisgestaltung) – zu bestimmen.

Wir können also festhalten, dass die „Verbundchemie" eine primär deutsche Erscheinung war, die in der Phase der so genannten fordistischen Ära (1945-1970) der chemischen und pharmazeutischen Industrie ihre spezifische Prägung verlieh. Im Kern ging es dabei – so Becker (2001) – um eine vertikale Integration auf petrochemischer Basis in Kombination mit einer Diversifizierung der Geschäftsbereiche. Die deutsche Chemieindustrie konzentrierte sich lange Zeit auf die Massenproduktion von Grund- und Basischemikalien und deckte die gesamte Breite der Chemie- und Pharmaproduktion ab.

Wenngleich sich in den 1970er Jahren auch bedeutende Unternehmen, wie Hoechst und Bayer, aufgrund steigender Energie- und Rohölpreise aus der Verbundchemie verabschiedeten, änderte sich damit zunächst noch nicht allzu viel an der generellen unternehmensstrategischen Ausrichtung der Branche. D.h. die „über die ganze Breite der Chemie- und Pharmaproduktion aufgebaute Produkt- und Produktionskompetenz blieb die Grundlage der Unternehmensstrategien, auch ohne die technisch-prozessuale Rückwärtsintegration über die gesamte

Wertschöpfungskette“ (Kädtler 2006: 71). Zwar orientierten sich die Unternehmen nunmehr verstärkt an Marktsegmenten, es blieb aber bei der spartenübergreifenden Verbundstruktur (vgl. ebd.).

In diesem Zusammenhang sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Verbundzusammenhang seine Stabilität auch einer umfassenden Politik der betrieblichen Sozialintegration verdankt, die auf eine enge (Ein-)Bindung der Beschäftigten abzielte, durch die sich die Unternehmen die fachliche Kompetenz und Loyalität ihrer Belegschaft sichern wollten; nicht zuletzt ging es dabei auch um die Akzeptanz gesundheitsschädlicher und gefährlicher Arbeitsbedingungen. Entwickelt hat sich so über viele Jahre hinweg eine spezifische Form der Sozialpartnerschaft bzw. „Chemiepartnerschaft“, die als „hochgradig“ kooperativ und konsensorientiert beschrieben wird (vgl. u.a. Kädtler 2006). Getragen wurde diese auf Kompromissfindung ausgerichtete Bargainingpolitik von einer recht gut funktionierenden „Verbandsspitzenkooperation“ (ebd.: 74). Zu den entscheidenden Akteuren gehörten einflussreiche Mitglieder der Unternehmensvorstände (Personalvorstände bzw. Arbeitsdirektoren) und Betriebsräte der Haupt- bzw. Stammwerke sowie der relativ durchsetzungsstarke Arbeitgeberverband. Auf der Arbeitnehmerseite waren es also in erster Linie die betrieblichen Interessenvertretungen, wie die Betriebsratsspitzen der Stammwerke, sowie die Gesamt- und Konzernbetriebsräte, die fast das gesamte Feld der Arbeitspolitik, angefangen von den betrieblichen Sozialleistungen bis hin zu unternehmensinternen Entgeltsystemen, bestimmt haben. Hinzu kam eine Gewerkschaftspolitik, die schon früh als höchst konsensorientiert einzuordnen ist und den Gedanken der Sozialpartnerschaft eine große Präferenz zumaß.

Nicht zu übersehen ist darüber hinaus, dass die in dieser Zeit in der Bundesrepublik vorherrschende Ausrichtung am Normalarbeitsverhältnis gekoppelt mit einem Familienernährermodell sich auch in der Ausrichtung der Arbeits- und Geschlechterpolitik der Pharma- und Chemieindustrie widerspiegelt, die sich folglich in erster Linie auf die Interessen der vollzeitbeschäftigten Stammbelegschaft konzentrierte. Gleichstellungspolitik stand nicht auf der Agenda und gehörte dementsprechend nicht zu den als vordringlich erachteten Themenfeldern der Interessenvertretungen – obwohl zu diesem Zeitpunkt bereits relativ viele Frauen im Pharma- und Chemiebereich (z.B. als pharmazeutisch-technische Assistentinnen, pharmazeutisch-kaufmännische Angestellte oder Pharmakantinnen) beschäftigt waren.

Ein tief greifender Umbruch des über viele Jahre hinweg gut funktionierenden Zusammenspiels von betrieblichen Interessenvertretungen und Personalvorständen bzw. Arbeitsdirektoren setzte mit der Restrukturierung der Branche



in den 1980er Jahren ein. Sie blieb – wie Kädtler (2006) herausarbeitet – nicht ohne Wirkung auf die eingespielten Vertretungs- und Aushandlungsarrangements der tonangebenden Unternehmen. Wenngleich die Neuausrichtung der Unternehmen sich auch längst nicht als so einschneidend im Hinblick auf die sozialpartnerschaftlich ausgerichteten industriellen Beziehungen herausstellte wie in anderen Branchen, als problematisch erwies sie sich für die betriebliche Mitbestimmung allemal, besonders in den Fällen, in denen eine stark unternehmenszentrierte Vertretungskonstellation vorherrschte. Demgegenüber wurde die unternehmensübergreifende Aushandlungsebene der Tarifpartner, also vor allem die maßgebliche Gewerkschaft IG BCE und der Spitzenverband der Arbeitgeber BAVC[3], von der globalen Branchenrestrukturierung zunächst weniger stark tangiert.

### *Die zweite Etappe*

Unstrittig ist, rückblickend betrachtet, dass ab den 1980er Jahren und vor allem in den 1990er Jahren ein tief greifender Strukturwandel einsetzte, der im Zusammenhang steht mit der Krise des fordistischen Akkumulationsregimes (1970-1990) (vgl. u.a. Hirsch 2005; Dörre/Brinkmann 2005; Sauer 2011) und zu einer grundlegenden Neukonfiguration der Chemie- und Pharmaindustrie führte (vgl. Becker 2001); letztendlich sogar zu ihrer Trennung und zur Entstehung des neuen Teilfeldes der Pharma- und Biotechbranche. Der Umbruch beginnt bereits Mitte der 1970er Jahren, als die bislang verfolgten Produktions- und Produktstrategien sich nicht mehr als erfolgreich erwiesen und das fordistische Regime ins Schlingern brachten. Dieser Umbruch führte auch in der chemischen und pharmazeutischen Industrie zu strukturellen Problemen und dämpfte ihre Wachstumsdynamik (vgl. u.a. Becker 2001: 92).

Sucht man nach Ursachen des Wandels, sind nicht nur die Preissteigerung des Erdöls anzuführen, sondern auch die sich verschärfende weltweite Konkurrenz sowie eine verringerte Nachfrage nach chemischen Vor- und Endprodukten, die den rasanten Wachstumskurs vieler Großunternehmen zum Erliegen brachte (vgl. ebd.). In der Folge setzten die Unternehmen auf einen „Ausbau höher veredelter Geschäftsbereiche“ (ebd.: 92). Diese Fokussierung der großen, global tätigen Chemie- und Pharma-Unternehmen trug nicht nur zu einer Vielzahl von Fusionen, Übernahmen, Akquisitionen und Ausgliederungen von Unternehmensteilen

3 IG BCE = Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie; BAVC = Bundesarbeitgeberverband Chemie

bei, sondern war auch Anlass weitreichender Rationalisierungsmaßnahmen und einer Welle von Entlassungen.

Die organisatorischen Restrukturierungen zielten darauf ab, Produktportfolios zu generieren, die den Großen der Branche eine dominante Position in ausgewählten Marktsegmenten versprachen. Im Zuge dieser Strukturkrise entwickelten sich die Geschäftsfelder in den deutschen Großunternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie zunehmend auseinander (vgl. Becker 2001: 96; Kädtler 2006). Viele Pharma-Unternehmen konzentrierten sich fortan auf das von ihnen als Kernkompetenz definierte Feld der Erforschung und Entwicklung sowie die Vermarktung neuer, patentgeschützter und verschreibungspflichtiger Medikamente (forschende Pharma-Unternehmen) oder auf die Herstellung von Generika (Nachahmerpräparate). Nicht wenige Unternehmen waren zeitweise in beiden Marktsegmenten tätig. Dennoch fand im Pharmabereich letztendlich eine zunehmende Differenzierung zwischen forschenden Pharma-Unternehmen und Generikaherstellern statt; ob diese Trennung in Anbetracht der sich abzeichnenden Probleme durch das Auslaufen von Patenten umsatzstarker Medikamente aufrechterhalten wird, muss sich noch zeigen.

Diese in den 1980er Jahren eingeschlagene Konzentration auf das reine Pharmageschäft erwies sich in Anbetracht der hohen Renditen, die umsatzstarke patentgeschützte Arzneimittel erzielten, als ausgesprochen erfolgreich. Der Arzneimittelmarkt entpuppte sich als äußerst lukrativ, was der Konzentration auf dieses Geschäftsfeld die notwendige Legitimität verschaffte. In den 1990er Jahren stiegen die Umsatzzahlen, Renditen und Aktienkurse großer forschender Pharma-Unternehmen deutlich an; reine Pharma-Unternehmen[4] erzielten sogar vordere Rankingplätze, während Chemie- und Pharma-Unternehmen eher auf nachrangigen Plätzen zu finden waren. So entwickelte sich die deutsche Pharmaindustrie mit ihren zu diesem Zeitpunkt schon über 100.000 Beschäftigten zu einem weltweit relevanten Produktionsstandort.

4 Der amtlichen Statistik zufolge rechnen Pharma-Unternehmen zum Wirtschaftszweig 21 (Herstellung pharmazeutischer Erzeugnisse), der wiederum aus zwei Kategorien besteht: zum einen handelt es sich um Betriebe, die sich auf pharmazeutische Grundstoffe konzentriert haben (Wirtschaftszweig 21.1) und zum anderen um Hersteller pharmazeutischer Spezialitäten und sonstiger Erzeugnisse (Wirtschaftszweig 21.2). Ende 2010 waren in diesem Wirtschaftszweig 317 Betriebe tätig, von denen der überwiegende Teil pharmazeutische Spezialitäten und sonstige Erzeugnisse produziert (vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, 2011).



*Die dritte Etappe*

Die strikte Ausrichtung der Großen der Branche an Kerngeschäften bzw. -kompetenzen, die sich seit den 1990er Jahren – quasi mit Beginn der postfordistischen Ära – in einer „forcierten Spezialisierung", einer zunehmend kapitalmarktorientierten Unternehmensstrategie sowie dem Aufbau strategischer Allianzen widerspiegelt und dazu beitrug, dass es im Grunde „kaum noch einen Konzern gibt, der das gesamte Produktspektrum der klassischen chemischen Industrie (...) integriert bearbeitet" (Becker 2001: 97), besiegelt schließlich die „definitive Auseinanderentwicklung von Chemie- und Pharmaindustrie" (Kädtler 2006: 77). Der Bruch zwischen Chemie und Pharma zeigt sich u.a. in unterschiedlichen Wachstumsstrategien: Während die großen, international tätigen Chemieunternehmen auf eine Exportstrategie setzten und sich auf Märkte in China und Südostasien konzentrierten, verfolgten die sich zunehmend transnational organisierten Pharma-Unternehmen eine Wachstumsstrategie, in deren Zentrum ausgewählte Schlüsselmärkte in Nordamerika, Westeuropa und Japan standen. D.h. Wachstumspotentiale wurden vor allem in spezifischen Marktsegmenten mit einer zahlungskräftigen Kundschaft vermutet. Eine große Rolle spielte dabei die bereits beschriebene Fokussierung auf neu entwickelte, patentgeschützte Medikamente, die in hohen Stückzahlen produziert und vermarktet werden konnten (so genannte Blockbuster[5]). Eine Strategie, die zunächst zu enorm hohen Umsätzen beitrug, sich in Anbetracht des Auslaufens von Patenten jedoch als problematisch erwies, worauf noch einzugehen ist.

Entscheidend für die Entwicklung des Pharmabereichs war zweifelsohne die Abkehr von der Chemie als Grundlagenwissenschaft. Diese Rolle übernahm nach und nach die Biologie. Den Anstoß hierfür gaben neue Erkenntnisse über molekularbiologische und biochemische Wirkungsmechanismen im menschlichen Organismus sowie molekularbiologische und gentechnologische Verfahren, die neue Möglichkeiten zur Entwicklung von Arzneimittelwirkstoffen eröffneten.[6] Allerdings dauerte es einige Jahre bis die großen deutschen

5 Medikamente mit einem Umsatzpotenzial von etwa 500 Mio. US-Dollar im Jahr (vgl. Becker 2001: 110; Wittke et al. 2004: 106).

6 Ob diese neuen Erkenntnisse und Verfahren jedoch tatsächlich zur Generierung medizinisch und kommerziell erfolgreicher neuer Medikamente führen wird, ist die Frage, denn das Wissen über molekularbiologische und biochemische Vorgänge im Körper ist noch nicht sehr groß. Daher konzentrieren sich die gegenwärtigen Forschungsansätze zumeist immer noch darauf, Ursache-Wirkungs-Mechanismen ausfindig zu machen und sind – wie bereits Menz et al. (1999: 59) festgestellt haben

Pharma-Unternehmen die Bedeutung der Biowissenschaften erkannten. Im Prinzip erfolgte dieser Wandel erst in den 1990er Jahren mit der Profilierung der Biotechnologie als so genannte „Schlüsseltechnologie der Zukunft", die „biotechnologische Neuerungen zur Sicherung und Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit immer dringlicher erscheinen (ließen, d.V.)" (Wittke et al. 2004: 116). Damit einher ging eine Gründungswelle von Start-ups im Bereich Biotechnologie, die vorwiegend in der Arzneimittelforschung und -entwicklung, also der „roten Biotechnologie", tätig wurden. Pharmaunternehmen nahmen die neu gegründeten biotechnologischen Unternehmen von Beginn an „weniger als Konkurrenten" (Becker 2001: 97), sondern vielmehr als Teil der nunmehr stärker desintegrierten FuE-Prozesse wahr, die gleichwohl ihrer Kontrolle unterliegen sollten. So begann die Pharmaindustrie zum einen, sich ebenfalls verstärkt biotechnologisches Wissen anzueignen, zum anderen war sie daran interessiert, Biotech-Unternehmen in ihre Wertschöpfungskette zu integrieren. Im Zuge dieser Entwicklung wurde das traditionelle, chemisch geprägte Paradigma der Pharmawirkstoffentdeckung und -entwicklung durch ein „biotechnisches Paradigma" ergänzt bzw. sogar weitgehend durch dieses ersetzt (vgl. OECD 2006). Kooperationen mit Biotech-Unternehmen sowie auf dem Feld der Gen- und Biotechnologie einschlägigen Wissenschaftseinrichtungen galten fortan als ein wichtiges Instrument zum Know-how-Erwerb.[7] Die Bewertung dieser Kooperations- und Innovationsnetzwerke fällt ambivalent aus: Zum einen bieten sie Möglichkeiten kooperativer Wissensgenerierung, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und eine Erweiterung von Kompetenzen, zum anderen steigt die wechselseitige Abhängigkeit, die sich zumeist als asymmetrische Machtbeziehungen zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen darstellt (vgl. u.a. Dolata 1999a/b).

– immer noch „Lichtjahre entfernt" davon, die „komplexen systemischen Zusammenhänge im Körper" zu erfassen. So ist es bis heute weitgehend bei Versprechungen geblieben, bislang unheilbaren Krankheiten mit neuen Medikamenten beizukommen.

7 Dominguez-Lacasa (2005) kann zeigen, dass es in erster Linie Unternehmen mit einer langen Tradition wissenschaftsbasierter Innovationsstrategien waren, die sich als erste auf eine Kooperation mit Biotech-Unternehmen einließen, während es Pharma-Unternehmen, die bereits eigene unternehmensinterne Kompetenzen im Bereich Biologie und Medizin aufgebaut hatten, wesentlich schwerer fiel, den eingeschlagenen Innovationspfad zu verlassen, dem neuen Paradigma zu folgen und die hierfür als erforderlich angesehene Zusammenarbeit mit externen Know-how-Lieferanten bzw. Biotech-Unternehmen anzustreben.



Parallel hierzu fand in den 1990er Jahren eine Neudefinition des Pharmageschäfts statt, das im Zuge der fortschreitenden transnationalen Konzentrationsprozesse des Kapitals zunehmend renditegetrieben erfolgt. Damit wird die Ausrichtung am Shareholder-Value in allen großen etablierten Pharma-Unternehmen zum strategischen Leitziel der Unternehmenspolitik (vgl. u.a. Kädtler 2006: 79). Hierzu heißt es in einem Interview mit einer Expertin der IG BCE:

> „die Finanzperspektive wurde in den Unternehmen (...) mehr als dominant (...) gegenüber der – ich sag mal Unternehmensperspektive – also: wie führe ich ein Unternehmen solide und langfristig. Vielmehr geht es darum: wie sieht meine Quartalsbilanz aus, was kann ich der Börse melden, was kann ich meinen Investoren melden" (Branchenexpertin, IG BCE, Verbändeinterview 10).

Kurzum, zu konstatieren ist ein tief greifender Umbruch der Branche, der sich in einer stark renditeorientierten Geschäftspolitik bzw. Shareholder-Value-Orientierung widerspiegelt und mit einer starken Fokussierung auf die Grundprinzipien globaler Finanzmärkte einhergeht. Das Stichwort lautet „Finanzialisierung", womit die Ausrichtung an Leitbildern und Anforderungen der Finanzmärkte gemeint ist. Wenngleich hiermit – wie Kädtler betont – keine grundlegende „Aufhebung realwirtschaftlicher Bedingungen und Gesichtspunkte der Unternehmensentwicklung" (ebd.: 79) verbunden ist, und auch nicht von einer „Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit der Strategiewahl der Unternehmen" (ebd.: 79) auszugehen ist, sind die damit einhergehenden Veränderungen dennoch nicht zu übersehen. Besonders in den großen Pharma-Unternehmen lassen sich weit reichende Neuausrichtungen und Umbrüche in den Grundorientierungen und Leitbildern ausmachen, die eine zunehmend aktionärsorientierte Unternehmenspolitik zur Folge haben. Dieser Entwicklungstrend ist auch in den von uns untersuchten Unternehmen zu erkennen, die ebenfalls zunehmend finanzmarktbezogene Kennziffern zum Fixpunkt ihrer strategischen und operativen Geschäftspolitik machen. Dementsprechend gewinnt der Unternehmenswert an Bedeutung, was eine entsprechende Renditestrategie impliziert, in der es um einen möglichst hohen „Return on Investment" und stetig wachsende Aktienkurse geht. Eine Entwicklung, die in Anbetracht der Kurzfristigkeit des wirtschaftlichen Handelns sowie auch der starken Orientierung an Aktionärsinteressen durchaus kritisch bewertet wird, wie die folgende Aussage einer Verbandsvertreterin deutlich macht:

> „(...) aber das Wichtigste ist einfach die Abhängigkeit, wenn sie von der Börse abhängig sind, dann können sie einfach nicht mehr so (wie sie wollen, d.V.). Dann sind sie von diesen Großinvestoren abhängig, (...) und die reagieren den einen Tag so und den anderen Tag so. Das ist nicht unbedingt rational. Sie sind von einem irrational

handelnden Haufen abhängig und damit kommen solche Dinge, dass (in, d.V.) so einer börsennotierten Aktiengesellschaft, die zu viele Fremdinvestoren haben, (...) ja der CEO auch gar nicht seinen Mitarbeitern sagen (kann, d.V.), was er will, (...), weil das bestimmen seine Investoren" (Verbandsexpertin, Management-Consulting, Verbändeinterview 9).

In der Pharmaindustrie richtet sich in dieser Phase der Blick mehr und mehr auf die mit hohen Zukunftserwartungen versehenen neuen Bio- und Gentechnologien. In der Folge avancierten die neuen börsennotierten Biotechnologieunternehmen zum Spielball von Spekulationen; eine Entwicklung, die mit dem Crash der New Economy 2000/2001 einen Dämpfer erhielt. In Anbetracht dieser anfänglichen Euphorie über die Wachstumspotentiale der Gen- und Biotechnologie, erstaunt nicht, dass vor allem transnationale Pharma-Unternehmen – in Deutschland allerdings erst recht spät – in den Biotech-Start-ups attraktive Kooperationspartner und zunehmend auch Kaufobjekte sahen, von denen sie sich verwertungsorientierte Innovationen erhofften. Schließlich ist gerade die Pharmabranche in hohem Maße – erst recht mit dem Auslaufen von Patenten – „von der beständigen und flexiblen Erneuerung ihrer technologischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Kompetenzen abhängig" (Barben 2007: 127). Diesen Aspekt unterstreicht auch eine der befragten BranchenexpertInnen der IG BCE:

„Ich habe das Gefühl, dass es dazu gekommen ist, dass die Pharmaindustrie einen Teil der Forschung von draußen mittlerweile einkauft. Jetzt kann man sagen, was war zuerst – die Henne oder das Ei – also hat man zuerst die eigene Forschung vernachlässigt, ist die eigene Forschung nicht so effizient, ist es effizienter in Kleinstrukturen (die für Biotech-Unternehmen charakteristisch sind, d.V.) zu forschen? (...) und da gibt es auch eben diese Vernetzung zwischen den Großunternehmen, die dann wiederum auf die Kleinen zurückgreifen" (Branchenexpertin, IG BCE, Verbändeinterview 10).

Mit dieser Auffassung steht sie nicht allein, ähnliche Äußerungen finden sich auch in anderen Interviews. Danach tendieren Pharma-Unternehmen zu einer Strategie der Kooperation – mitunter sogar der Übernahme – von Biotech-Unternehmen, da sie sich dann – so die Aussage einer unserer ExpertInnen – nicht mehr „um die Ideenfindung kümmern müssen. Man kann einfach kreative Dinge aufkaufen" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6). Auf die wachsende Bedeutung von Kooperationen, insbesondere mit Biotech-Unternehmen und Forschungsinstituten, weisen auch andere Studien hin. Demnach geht es beim Aufbau von Kooperationen aus der Sicht von großen Unternehmen vor allem um den „flexiblen Zugang zu spezifischem, komplementärem Know-how und den damit verbundenen Anlagen, Forschungsmaterialien und auch qualifiziertem Personal" (Kinkel et al. 2008: 180). Neue Blockbuster zu entwickeln, die ihre



Dominanz im Feld sichern, war daher auch einer der wesentlichen Gründe, die zur Zusammenarbeit mit Biotech-Unternehmen führten. So erwarten die großen Pharma-Unternehmen neue Impulse durch die Biotechnologie, die dazu beitragen sollen, eigene Innovationsdefizite, die sich in einer relativ geringen Ausbringungsrate an innovativen Medikamenten dokumentiert, wett zu machen – ohne Kontrollverluste hinnehmen zu müssen. „Big Pharma" agiert dabei zunehmend „als fokale Unternehmung, die den Markt, die Produkte und die zu ihrer Erzeugung heranzuziehenden Technologien und Strategien definiert" (Briken/Kurz 2003: 69). Das Interesse an der Biotechnologie ist in den letzten Jahren gewachsen, denn sie gelten als einer der „wichtigsten Treiber für Veränderungen im Innovationsprozess der Pharmaindustrie" (Kinkel et al. 2008: 178). Einer weltweiten Studie von Deloitte zufolge – „The future of the life sciences industries" (2005) – gaben 90% der befragten 200 Executives von Pharma-Unternehmen an, dass Biotech-Unternehmen bis zum Jahre 2015 die „Hauptquelle von Innovationen" sein werden (vgl. Deloitte 2005).

Ob diese Prognose stimmt und die Kooperations- wie Übernahmestrategien der Pharmaunternehmen aufgehen werden, ist allerdings höchst ungewiss, zumal sich der Erfolg der Erforschung und Entwicklung neuer Wirkstoffe und Medikamente nicht voraussagen lässt. So ist der Ausgang weltweiter Zulassungsprozesse stets unsicher und kann am Ende scheitern. Hierzu ist anzumerken, dass nur einer von 6.000 erprobten Wirkstoffen letztlich auf den Markt gelangt und nur eins von zehn Medikamenten überhaupt die klinische Phase erreicht und sich als ein verkaufsfähiges Produkt erweist. D.h. aber auch, dass es in diesem Prozess immer auch darum geht, Forschungs- und Entwicklungsprojekte noch rechtzeitig abzubrechen und hierin – wenn auch sehr teure – Lernprozesse zu sehen (vgl. Briken/Kurz 2003: 72), anstatt erst zum Zeitpunkt der weltweiten Zulassungsphase den Rückzug anzutreten – wie es vor einiger Zeit Merck im Fall eines Multiple-Sklerose Mittels getan hat.

Rückblickend betrachtet ging die Konzentration vieler Pharma-Unternehmen auf den verschreibungspflichtigen Arzneimittelmarkt zunächst auf, was sich an den noch zu Beginn der 1990er Jahre erkennbaren enormen Wertsteigerungen einiger Unternehmen ablesen lässt, die damit endgültig aus dem Schatten der Chemieunternehmen heraustraten. Allerdings zeigt sich schon sehr bald, dass es – wie Kädtler (2006) betont – nicht die „eine" Wachstum fördernde und damit Erfolg versprechende Unternehmensstrategie gibt. Vielmehr sind in der Branche seit den 1990er Jahren erhebliche Turbulenzen zu beobachten, in der sich die Sprunghaftigkeit der globalen Umstrukturierung der Geschäftsfelder mit ihrem „hektischen Wechsel jeweils adaptierter Leitbilder" (ebd.: 81 f.) ebenso

dokumentiert wie in der folgenreichen Orientierung an den Finanzmärkten und den hier vorherrschenden Spielregeln, die nicht nur auf Kurzfristigkeit ausgerichtet sind, sondern auch ein wahres Fusions- und Übernahmefieber sowie eine Abspaltung der nicht so lukrativen Geschäftsbereiche – bis hin zur völligen Zerschlagung von Unternehmen (siehe etwa den Fall Hoechst, die noch 1981 Weltmarktführer war) – zur Folge hatte (vgl. u.a. Menz et al. 1999). Dieser Wandel kommt auch in der Beschäftigtenentwicklung zum Ausdruck, die sich in der Vergangenheit durch stetige Zuwächse auszeichnete, aber schon seit einigen Jahre Schwankungen erkennen lässt und seit der Finanzkrise 2008 sogar durch einen Beschäftigtenrückgang geprägt ist. So waren im Jahre 2000 noch 113.000 Beschäftigte in der pharmazeutischen Industrie tätig, zehn Jahre später hingegen nur noch 106.000, was einem Personalabbau von mehr als 9% entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt/Beschäftigte im Gesundheitswesen 2012). Die Restrukturierung der Branche ist noch längst nicht zum Stillstand gekommen, wie eine der befragten Verbandsexperten bestätigt, so dass in Anbetracht der aktuellen Krise – zumindest mit Blick auf die Personalentwicklung – keineswegs Entspannung angesagt ist:

> „Die Pharmaindustrie hat es nicht hinter sich. (...) Wir leben in einer Zeit, in der keiner mehr in einem Unternehmen arbeitet, von dem er weiß, wie es im nächsten oder übernächsten Jahr heißt. Die Leute bei Opel wissen das ja auch nicht. Und das wird sich auf absehbare Zeit meinerseits nicht mehr ändern" (Verbandsexpertin, Verbändeinterview 9).

Im Zuge dieser weltweiten Branchenrestrukturierung verliert die deutsche Pharmaindustrie, die noch bis in die 1980er Jahre hinein als die „Apotheke der Welt" galt, ihre führende Position. Namhafte deutsche Pharma-Unternehmen werden zu Übernahmekandidaten global agierender „Pharma-Giganten", wie z.B. Pfizer (USA) oder Sanofi Aventis SA (Frankreich). Es setzt eine beispiellose Konzentrationswelle ein, zumal mit dem Faktor „Größe" viele Vorteile verbunden werden. Sie wird beispielsweise als ausgesprochen vorteilhaft angesehen, um Skaleneffekte nutzen und Kosteneinsparungen erzielen zu können sowie Zugang zu neuen Märkten zu erhalten. Hinzu kommt, dass höhere finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, um die extrem zeit- und kostenintensive Forschung und Entwicklung neuer Medikamente (durchschnittlich bis zu zehn Jahre; Kosten bis zu 800 Millionen US-Dollar) vorantreiben zu können (vgl. u.a. Roventa et al. 2006). War es zunächst ein „Wachstum um der Größe willen", um Synergien und Skaleneffekte zu erzielen, überwogen später in erster Linie strategische Motive, wie u.a. die Vorstellung, hierdurch zu einer Erhöhung der Forschungs- und Entwicklungseffizienz zu gelangen, Zugang zu innovativen Technologien zu erhalten,



einen Zukauf „fehlender" Indikationsgebiete zu realisieren sowie eine Füllung der Produktpipeline, ja sogar eine „Abwehr von Wachstumsbedrohungen durch den Erwerb von Geschäften in 'ehemaligen Konkurrenzfeldern' Biotechnologie und Generika" (ebd.: 5) zu erzielen. Gleichwohl sind weder eine Fusion noch der Kauf eines Unternehmens ein Garant für einen nennenswerten Durchbruch im Bereich Forschung und Entwicklung.[8] Dennoch ist nicht zu übersehen, dass sich im Zuge der intensiven Akquisitions- und Fusionswelle vor allem große Pharma-Unternehmen, größtenteils US-amerikanische Konzerne, immer mehr Marktmacht aneignen konnten.

Für die deutsche Pharmaindustrie war diese Konzentrationswelle mit erheblichen Machteinbußen auf dem internationalen Pharmamarkt verbunden, da eine Reihe früher sehr bedeutsamer Pharma-Unternehmen in den Besitz dieser großen transnationalen Konzerne übergingen, wie z.B. Hoechst, BASF Pharma, Boehringer Mannheim, Asta Medica. Deutschland war einst weltweit führend in der Pharmaforschung, nach dieser weltweiten Branchenumstrukturierung kann hiervon keine Rede mehr sein, so spielen die noch übrig gebliebenen großen deutschen Pharma-Unternehmen heute zumeist nur noch in der „2. Liga" mit (vgl. ebd.); wenngleich auch sie mittlerweile Fusionen und Übernahmen realisiert haben, um wieder an Größe und Einfluss zu gewinnen (z.B. Bayer/Schering, Merck/Serono).

Insgesamt machen die skizzierten Restrukturierungen deutlich, wie weitgehend sich nicht nur die Grenzen, sondern auch die Machtverhältnisse und Konkurrenzbedingungen im – neuen – Feld der Pharma- und Biotech-Industrie verändert haben. Damit verbunden sind ebenso veränderte Spielregeln für die Aushandlungsprozesse traditioneller und neuer Akteure im Feld.

### *Restrukturierung und Interessenvertretung*

Zu bilanzieren ist, dass sich die Pharmaindustrie – vor allem in Deutschland (vgl. u.a. Barben 2007) – anfangs recht schwer damit getan hat, „den Paradigmenwechsel von der Chemie zur Molekularbiologie zu vollziehen" (Wittke et al. 2004: 107). Auch der unternehmensstrategische Wandel fand im Pharmabereich größtenteils nicht schlagartig statt. Heute hingegen erinnert in der deutschen

8 Studien belegen vielmehr, dass die Pharmaindustrie eher Innovationsdefizite aufweist und gerade einmal 0,5 neue Produkte pro Jahr auf den Markt bringt und damit keineswegs die Wachstumserwartungen in Höhe von 10% im Jahr (Neueinführung von fünf Produkten pro Jahr) erfüllt (vgl. u.a. Wittke et al. 2004: 105).

Pharmaindustrie im Grunde nur noch wenig, ja eigentlich gar nichts mehr, an das frühe Paradigma der „Verbundchemie", in der langfristige Strategien, Quersubventionierungen und die Synergie zentraler Ressourcen eine große Rolle spielten. Stattdessen haben sich im Verlauf der tief greifenden Restrukturierung neue Leitbilder etablieren können, die durch die Parameter der Finanzmärkte vorgegeben werden und sich in einer transnationalen Neukonfiguration der Unternehmensorganisation[9] widerspiegeln. So ist – folgt man Kinkel et al. (2008: 185) – vor allem die industrielle biotechnische Forschung und Entwicklung bereits eindeutig international orientiert, wobei die Wahl der Produktionsstandorte immer von den jeweils vorherrschenden produkt- bzw. unternehmensspezifischen Strategien abhängig ist; wie z.B. Marktnähe, Verfügbarkeit und Transportmöglichkeiten von Rohstoffen und Produkten. Große Pharmaunternehmen agieren heute vorwiegend als globale oder transnationale Unternehmen; während die globalen Unternehmen standardisierte „Weltprodukte" auf der Basis standardisierter „weltmarktbezogener Strategien" anstreben, geht es den transnationalen Unternehmen eher um die Kopplung von globaler Effizienz und lokaler Marktanpassung (vgl. u.a. Wagner/Mense-Petermann 2006). Zur Begründung der Notwendigkeit einer globalen strategischen Ausrichtung von Pharma-Unternehmen heißt es in dem Interview mit einem Vertreter des Managements:

> „Es gibt natürlich einen äußeren Anstoß, das war ein Wechsel im Vorstandsressort. Das – kann man sagen – war der Anlass zur Neuorientierung. Aber es hat inhaltliche Gründe. Wir befinden uns in einer Entwicklung vom internationalen zum globalen Unternehmen. Auf der einen Seite sind wir – wie gesagt – dadurch stark gewesen und groß geworden, dass wir die Selbständigkeit der einzelnen Länder genutzt haben. Wir haben die Länder selber erfolgreich werden lassen und nicht unsere Strukturen aufgezwängt. Aber wir gehen immer mehr zu einem globalen Produktportfolio hin. Wir wollen globale Produkte haben, keine lokalen Produkte mehr. Wir haben globales Supply Chain Management. Und die Prozesse werden einfach insgesamt globaler. Die Gesundheitsmärkte nähern sich einander an. Es gibt nicht mehr ganz große Unterschiede, die es früher gab. Und insofern möchten wir gerne Effizienzgewinne dadurch erzielen, dass wir globale Prozesse haben. (...) wir rollen jetzt auch zum ersten Mal einen globalen HR-Prozess aus" (Manager, PharmaAlpha, Interview 7).

9 Eine der befragten Beschäftigten in der Pharmabranche kommt sogar zu der Einschätzung, dass es „die alte Pharma, die etablierte Pharma, die es vor 20 Jahren gab, (...) nicht mehr (gibt, d.V.). Das kann man (...) definitiv sagen, die Pharma war ein sehr elitärer Zweig innerhalb der Chemie, (...) die war sehr hierarchisch strukturiert. (...) aber das hat sich dann relativ schnell mit der Einführung von Projektarbeit so in der Mitte der 90er Jahre (...) relativiert. (...) Und ich sehe jetzt eigentlich in der Pharma und Biotechnologie keinen Unterschied mehr" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6).



Mit dieser unternehmensbezogenen Globalisierung, hinter der sich, folgt man Kädtler (2006), eine Kombination aus operativer Internationalisierung, organisationaler Globalisierung und Finanzialisierung verbirgt, erfolgte aber nicht nur eine sukzessive Abkehr von konventionellen, Stakeholder-orientierten Geschäftspraktiken, sondern auch ein „Ausstieg des Top-Managements aus den stammsitzzentrierten Interessenvertretungsarrangements" (ebd.: 78). So geriet die eingespielte Praxis der Interessenvertretung im Zuge der Einführung globaler Geschäftsbereiche und internationaler Matrixorganisationen sowie strategischer Management-Holdings erheblich unter Druck. Vor allem die Neuausrichtung der Unternehmenspolitik auf Kerngeschäftsfelder und entsprechende „Portfoliobereinigungen" (ebd.: 281), die zumeist mit Outsourcingprozessen (Auslagerung von Produktionsleistungen), Verlagerungen bis hin zu Standortschließungen einhergingen, konfrontierte betriebliche Interessenvertretungen sowie auch das lokale Management mit neuen Anforderungen und trug zu einer Reihe von Konflikten bei. Zu nennen ist beispielsweise der konzerninterne Standortwettbewerb, hierzu heißt es im Interview mit einem Vertreter des Managements von PharmaGamma:

> „Es existierten im Grunde zwei Pharma-Unternehmen, die mit allem ausgestattet waren, was man braucht und eher in einem Wettbewerb als in der gemeinsamen Linie auf den Kunden ausgerichtet waren, und das hat zu einem ganz gravierenden Veränderungsprozess geführt, der für uns in den Dimensionen völlig ungewohnt war und auch schmerzhaft war, begleitet durch ein Consulting mit einer Vielzahl von Konsequenzen, ne ganz wesentliche Konsequenz war, dass wir die Aktivitäten sortiert haben und gesagt haben, wir haben im Grunde keine Funktion in Deutschland mehr doppelt, wir haben in dem Kontext entschieden, die Produktionsaktivitäten an einem Standort im Grunde einzustellen" (Personalleiter, PharmaGamma, Interview 17).

Im Zuge dieses Wandels fiel es Arbeitnehmervertretungen zunehmend schwerer, den konzerninternen Konzentrations- und Verlagerungsoptionen sowie Outsourcingprozessen Paroli zu bieten, da langjährige Routinen des (lokalen) Bargaining zum Teil bereits wegbrachen und sie zudem verstärkt an (globale) Grenzen stießen. Gleichwohl sind Pharma-Unternehmen, die auf innovative, wissensintensive Produktstrategien setzen, durchaus auf die Kompetenz und Kooperationsbereitschaft eines Großteils ihrer Beschäftigten angewiesen (vgl. Kädtler 2006: 307). Zur Akzeptanzproblematik der mit der Neustrukturierung auch auf der Ebene der Arbeitsorganisation einhergehenden Anforderungen hier nochmals der befragte Personalleiter:

> „(...) eine solche Neuausrichtung der Arbeitsorganisation braucht natürlich auch entsprechende Qualifikationen, und da ist ein Meister nicht mehr Meister, sondern der wird zum Coach, der braucht ne andere Denke, der braucht ein anderes

Instrumentarium, (...) da haben wir andere Anforderungen an die Mitarbeiter, das alles haben wir massiv eben auch mit Qualifizierung unterstützt" (Personalleiter, PharmaGamma, Interview 17).

Soweit also noch kein „Abstieg aus der Hochlohn- in die globale Verlagerungsliga" (Kädtler 2006: 314) stattgefunden hat, bestehen für Arbeitnehmervertretungen durchaus Chancen, „vertretungspolitische Abwärtsspiralen" (ebd.) partiell abzuwehren. Ein zukünftig sicherlich noch massiver werdendes Problem stellt dabei der sukzessive Verlust an Primärmacht dar, denn die „neuen Schlüsselgruppen in den Kernunternehmen stehen der gruppenübergreifenden, kollektiven Arbeitnehmervertretung überwiegend fern" (ebd.: 317). Kurzum, wenngleich auch (noch) nicht von einer radikalen Erosion der kollektiven Interessenvertretung auszugehen ist, ist ein „Weiter-So" in Anbetracht der tief greifenden Restrukturierungsprozesse recht unwahrscheinlich. Wie die Neustrukturierung der Interessenvertretung aussehen wird, ist derzeit allerdings nur schwer einzuschätzen. Viel wird davon abhängen, ob es gelingt, Rückhalt in Belegschaftsgruppen (Frauen, hochqualifizierte Angestellte) zu finden, für die die kollektive Interessenvertretung bislang keine allzu große Rolle gespielt hat. Allein mit Werbekampagnen wird dieses Problem sicherlich nicht zu lösen sein, denn schließlich handelt es sich nicht nur um eine Frage kreativer Mitgliederrekrutierung. Worauf es ankommt, ist wohl eher die „Entwicklung von Regulierungsmodellen und Interessenarrangements, die individuelle Erwerbs- und Interessenorientierungen und kollektive Interessenformierung und -vertretung auf neue Weise verbindet" (ebd.: 334). Noch ist eine solche Neukonfiguration der Interessenvertretung allerdings nicht zu erkennen. Stattdessen dominiert vielfach ein „business as usual", das zunehmend an Grenzen stößt. Die Restrukturierung der Pharma-Unternehmen berührt somit den Kern der kollektiven Interessenvertretung und hat zu Problemen geführt, für die es noch keine Lösungen, geschweige denn Patentrezepte gibt.

Wird die Zukunft der Interessenvertretung in einer mitbestimmungspolitisch noch relativ stabil geltenden Branche schon als problematisch angesehen, gilt die Biotech-Industrie erst recht als ein schwieriges Terrain, das weder Anhaltspunkte für eine Verbreitung von Betriebsräten noch für eine institutionalisierte Gleichstellungspolitik aufweist. Warum das so ist, darauf wollen wir im Weiteren eingehen, aber zuvor bedarf es einiger Erläuterungen zu dieser spezifischen Branche, die – so klein wie sie mit ihren gerade einmal 550 Biotech-Unternehmen und circa 16.300 Beschäftigten auch ist (vgl. biotechnology.de 2012) – bis heute immer wieder Anlass zu heftigen Kontroversen gibt, in denen es nicht nur um das Für und Wider der Gentechnologie geht, sondern auch um die Frage, ob es sich bei der Biotechnologie tatsächlich um eine Schlüsselindustrie des 21. Jahrhundert handelt.



## 1.2 Biotechnologie: Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts?

Bei der Biotechnologie handelt sich um eine noch relativ junge Branche[10], die erst in den letzten fünfzehn Jahren merklich angewachsen ist. Wenn von Biotechnologie die Rede ist[11], dann geht es – einer Definition der OECD aus dem Jahre 2004 zufolge – im Kern um „die Anwendung von Wissenschaft und Technologie auf lebende Organismen sowie auf deren Bestandteile, Produkte und Modelle mit dem Ziel, lebende und nicht lebende Materialien für die Produktion von Wissen, Waren und Serviceleistungen zu verändern" (Soete 2006: 163). Unterschieden wird zwischen:

1. „dediziert biotechnologischen Unternehmen", die sich primär auf die Anwendung biotechnologischer Verfahren zur Herstellung von Produkten, die Bereitstellung von Dienstleistungen oder die Forschung und Entwicklung konzentrieren. Das war – laut einer Branchenumfrage im Jahr 2011 – die bereits erwähnte Zahl von 552 Unternehmen (vgl. biotechnology.de 2012).

2. „sonstige innovative biotechnologisch aktive Unternehmen". Damit sind all jene Unternehmen gemeint, die zwar „biotechnologische Verfahren zum Zwecke der Eingliederung neuartiger oder wesentlich verbesserter (d.h. innovativer) Produkte oder Herstellungsprozesse anwendet" (Kinkel et al. 2008: 167), deren Unternehmensziel aber nicht ausschließlich in der „Anwendung biotechnologischer Verfahren von Produkten oder der Bereitstellung von Dienstleistungen oder der Durchführung biotechnologischer Forschung und Entwicklung bestehen (z.B. Pharma- und Chemieunternehmen, Saatguthersteller)" (ebd.). Zu dieser Kategorie gehörten im Jahre 2011 126 Unternehmen, in denen fast 17.600 Beschäftigte tätig waren (vgl. biotechnology.de 2012).

Im Zentrum steht die wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Nutzung biologischer Prozesse und Objekte, wobei von verschiedenen biotechnologischen Methoden Gebrauch gemacht wird, wie etwa DNA-Analysen, Funktionen von Proteinen und Molekülen, Zell- und Gewebeanalysen und Modifikationen, mikrobiologische Prozesse, Analyse subzellulärer Organismen (z.B. Viren).

10 Die Schwierigkeit, exakte Branchenabgrenzungen vorzunehmen, spiegelt sich auch in den zum Teil recht unterschiedlichen statistischen Daten wider; eine regelmäßig durchgeführte Erfassung der Biotechnologieunternehmen durch das statistische Bundesamt erfolgte bislang nicht, gleichwohl gibt es durchaus aufschlussreiches Datenmaterial; Branchenerhebungen haben z.B. Ernst &Young sowie die Informationsplattform biotechnologie.de durchgeführt.

11 Der Begriff der Biotechnologie geht auf den ungarischen Agrartechnologen Karl Ereky (1918) zurück und hat sich als Oberbegriff durchgesetzt, unter den mittlerweile auch die Begriffe Gentechnologie und Molekularbiologie subsumiert werden.

Charakteristisch ist ihr „Querschnittscharakter", da sie in vielen Bereichen zum Einsatz kommt, wie etwa in der Medizin, Landwirtschaft und Ernährung sowie beim Umweltschutz und der Rohstoff- und Energiegewinnung. Üblich ist eine Differenzierung in fünf Felder, die allerdings mit dem Vorbehalt zu versehen ist, dass sich längst nicht alle Unternehmen nur einem speziellen Segment zuordnen lassen. Zu nennen sind:

(1) die bereits erwähnte „rote" Biotechnologie mit ihrer Schwerpunktsetzung im medizinisch-pharmazeutischen Bereich (Diagnose und Therapie von Erkrankungen, Entwicklung von Impfstoffen und Biomarkern etc.). Es handelt sich – weltweit – um den größten Anwendungsbereich der Biotechnologie. So lassen sich fast die Hälfte der biotechnologischen Unternehmen in Deutschland im Jahre 2011 (264 Unternehmen) der „roten" Biotechnologie" zuordnen (vgl. biotechnology.de 2012: 10). Auch unsere Studie befasst sich fast ausschließlich mit Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit/Medizin, also der „roten" Biotechnologie, zumal sie wie kaum eine andere durch eine gemeinsame Wertschöpfungskette eng mit der Pharmaindustrie verflochten ist.

(2) die „weiße" Biotechnologie, die sich mit der Entwicklung technischer Enzyme, neuen Biomaterialien oder biotechnologischen Produktionsprozessen beschäftigt. Wenngleich die Zahl der hier tätigen Unternehmen (2011: 58) auch noch nicht sehr groß ist, handelt es sich dennoch um ein Segment, das für die weitere Entwicklung der Chemie-, Textil- oder Lebensmittelindustrie als relevant erachtet wird.

(3) die „grüne" Biotechnologie, die sich – wie der Name schon sagt – auf den Bereich der Landwirtschaft, die Lebensmittelerzeugung und Ernährung bezieht. In der Agrarbiotechnologie (2011: 23 Unternehmen) dominieren – wie in der „weißen", industriellen Biotechnologie – Großunternehmen, da nur sie in der Lage sind, „langwierige Entwicklungen und Zulassungsprozesse schultern zu können" (biotechnologie.de 2012: 12).

(4) die „blaue" Biotechnologie befasst sich mit der Herstellung von Nahrungsmittelzusätzen, die aus dem Meer gewonnen werden; auf diesem Gebiet sind nur sehr wenige Unternehmen tätig.

(5) und auch die „graue" Biotechnologie, womit in erster Linie die Umwelt-Biotechnologie gemeint ist, insbesondere der Bereich der Abfallwirtschaft (z.B. Kläranlagen, Dekontamination von Böden), ist noch recht klein.

Ob rot, weiß oder grün, folgt man den Aussagen des jüngsten Branchenreports, dann gelten „sämtliche Spielarten der Biotechnologie als wichtige Impulsgeber auf dem Weg zu einer biobasierten Wirtschaft, die auf natürliche Ressourcen setzt, um innovative Produkte zu entwickeln" (biotechnology.de 2012: 12).





Die Biotechnologie hat, trotz ihres noch jungen Alters, schon einige Auf- und Abwärtsbewegungen erlebt. Eine Sichtung von Branchendaten zeigt, dass nach einer zögerlichen Gründungsphase ein rascher Aufwärtstrend stattgefunden hat, der in den Jahren 2000/2001 seinen Höhepunkt erlebte. Ob die letzten Jahre nun als Konsolidierungsphase beschrieben werden können und nun – nach den Krisenjahren (New Economy Krise, Finanzkrise) – erneut eine Aufschwungphase, wie BranchenexpertInnen bereits voraussagen, einsetzen wird, lässt sich gegenwärtig noch nicht abschließend beurteilen, zumal nicht wenige Biotech-Unternehmen in großen Pharma-Unternehmen aufgegangen sind.

Die Ergebnisse einer aktuellen Branchenerhebung (vgl. biotechnology.de 2012) liefert folgendes Bild: Danach sind sowohl in der Kategorie der „dedizierten Biotech-Unternehmen" als auch der „sonstiges innovatives biotechnologisch-aktives Unternehmen" Zuwächse zu verzeichnen. Vor allem in der zweiten Kategorie war dieser ganz beträchtlich: Gab es im Jahre 2006[12] erst 56 im weitesten Sinne biotechnologisch aktive Unternehmen wurden 2011 mehr als doppelt so viele Unternehmen gezählt. Eine Momentaufnahme der Biotechnologie in Deutschland auf der Basis dieser Branchenbefragung sieht für das Jahr 2011 wie folgt aus: Es gibt in Deutschland 678 (darunter 552 dedizierte) Biotech-Unternehmen, in denen insgesamt 33.870 Beschäftigte (davon in dedizierten Biotech-Unternehmen 16.300) tätig sind. Allein die dedizierten Biotech-Unternehmen haben einen Umsatz in Höhe von 2.62 Mrd. Euro erzielt und circa 1 Mrd. im Bereich Forschung und Entwicklung investiert. Im Durchschnitt ist ein deutsches Biotech-Unternehmen mittlerweile 10 Jahre alt; über die Hälfte von ihnen entstanden im Rahmen des staatlich geförderten Bioregio-Wettbewerbs 1996 (vgl. ebd.). Eine Differenzierung der Beschäftigtenzahlen nach Geschlecht ist in den einschlägigen Branchenerhebungen nicht vorgenommen worden, was eine erhebliche Informationslücke zur Folge hat (siehe hierzu auch III.B.2).

Allen Erfolgsmeldungen zum Trotz ist nicht zu übersehen, dass die Biotech-Industrie seit einigen Jahren erhebliche Schwierigkeiten hat, notwendiges Kapital für Innovationen aufzubringen (vgl. u.a. Ernst&Young 2012). Flossen 2010 noch 700 Mio. Euro Kapitalinvestitionen, vor allem in Form von Risikokapital, in die Branche, waren es ein Jahr später nur noch 187 Mio. Euro (vgl. biotechnology.de 2012: 18). Die Finanzierungsproblematik blieb nicht ohne Konsequenzen, so

12 Branchenerhebungen auf der Basis der OECD-Definition werden im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erst seit dem Jahre 2006 regelmäßig durchgeführt (vgl. biotechnology.de 2012).

sind die F&E-Aufwendungen in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken, so dass mehrere Biotech-Unternehmen sogar bereits begonnene, erfolgversprechende Studien aufgrund von Kapitalmangel abbrechen mussten (vgl. u.a. FAZ, 17.1. 2012; biotechnology.de 2011; 2012). Auch die Zulassungen neuer Medikamente ist kaum gestiegen (2010: 8; 2011: 9).

So können alle hinsichtlich ihrer Gesamtbilanz durchweg positiv ausfallenden Branchenreports am Ende doch nicht überdecken, dass sich die Geschichte der Biotechnologie keineswegs wie eine makellose Erfolgsstory liest. Viel wird davon abhängen, ob Biotech-Unternehmen zukünftig über ausreichend Kapital zur Finanzierung ihrer F&E verfügen werden und neue Finanzierungsmodelle finden, denn der Weg über das Modell der Risiko- bzw. Wagniskapitalgeber – so der aktuelle Befund von Ernst&Young (2012: 27) – ist weitgehend gescheitert. Die Relevanz ausreichender Kapitalzuführung wird deutlich, wenn man bedenkt, dass beispielsweise im Bereich der „roten" Biotechnologie die Entwicklung eines neuen Medikaments oftmals mindestens zehn Jahre dauert und über eine Milliarde Euro kostet, wobei der Erfolg nicht vorhersehbar ist. Die Biotechnologie ist somit auch weiterhin in hohem Maße – wie eine Reihe der Befragten betonen – auf Investoren bzw. Kooperationen mit finanzkräftigen Partnern angewiesen:

> „(...) ich denke, eine Arzneimittelentwicklung ganz allein der biotechnologischen Kleinfirma ist nicht machbar. Definitiv nicht. Das wären utopische Vorstellungen von einem Firmengründer, wenn er das könnte. Da gehört einfach viel zu viel langer Atem dazu, das ist ein viel zu großes Risiko. Der braucht eine Kooperation und muss sein Projekt irgendjemandem in Lizenz geben. (...) Und in der Regel ist es dann so, dass es ab einer gewissen Phase verkauft wird, weil oft die Gründer merken, ... dass man das gar nicht stemmen kann. Die (Arzneimittelforschung und -entwicklung, d.V.) zuviel Geld kostet" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6).

Die Finanzierung erweist sich demnach als ein erheblicher Stolperstein für Biotech-Unternehmen, denn gelingt – in Anbetracht der geringen Eigenmittel – die Kapitalbeschaffung nicht, bleibt oftmals nur der Konkurs oder der Verkauf des Unternehmens sowie die Hoffnung auf strategische Investoren, wie etwa international tätige Fonds, oder Allianzen mit großen Pharma-Unternehmen. Beobachtet werden schon seit einigen Jahren ein Trend zum Verkauf an große Pharma-Unternehmen sowie der Versuch, Allianzen mit Pharma-Unternehmen einzugehen (vgl. u.a. bionity.com 2011). Auszumachen sind zudem mehr Auslizensierungen von Technologien und Dienstleistungsverträge mit großen Pharma-Unternehmen. Neuerdings treten große Pharma-Unternehmen auch verstärkt selbst als Geldgeber auf, um „an neue viel versprechende Technologien oder ergänzende Produkte bzw. Entwicklungskandidaten heranzukommen" (biotechnology.de 2011: 19 f.). So hat



z.B. ein deutscher Pharmakonzern einen Corporate Venture Fonds eingerichtet, um zu Beteiligungen an deutschen Biotech-Unternehmen zu gelangen. Mithin gab es eine Reihe von Übernahmen, die nicht nur von deutschen Unternehmen getätigt wurden. Diese Entwicklungstrends werden nicht von allen Branchenkennern positiv bewertet; so kommt bereits die Studie von Wittke et al. zu dem Schluss, dass die „große Mehrheit der deutschen Biotechfirmen (...) von echten Gewinnen (...) allenfalls träumen (kann, d.V.). Und dieser Traum endet in jüngster Zeit für zunehmend mehr Akteure in einer Fusion, Übernahme oder auch Insolvenz" (Wittke et al. 2004: 24). Wenngleich die Entwicklung sich seitdem auch etwas entspannt hat und die in den Jahren zuvor zu verzeichnenden Insolvenzzahlen, die noch im zweistelligen Bereich lagen, nicht mehr erreicht werden, stellt sich dennoch die Frage, ob das vom BMBF suggerierte „Bild einer stabilen Branche, die nun weiter an Fahrt zulegen kann" (biotechnology.de 2011: 6) tatsächlich mit der Wirklichkeit in vielen Biotech-Unternehmen übereinstimmt. Unsere Ergebnisse zeigen ein Bild, das bestimmt ist durch ein ständiges Auf und Ab, letztendlich durch permanente Ungewissheit (vgl. hierzu auch Teil B).

### *Staatliche Forschungsförderung und Technologiepolitik: Die Antreiber der deutschen Biotechnologie*

Die Entwicklung der deutschen Biotechbranche war von Beginn an eng verwoben mit der staatlichen Forschungs- und Technologiepolitik, die sich folglich zu einem nicht zu ignorierenden Akteur im Feld entwickelte. Die staatliche Forschungsförderung und Technologiepolitik ging von Anfang an über eine reine Grundlagenförderung hinaus und zielte auf eine „proaktive" Industriepolitik, die auch außerstaatliche Akteure an der Entwicklung von Forschungsprogrammen beteiligte, um Neugründungen zu stimulieren (vgl. Wittke et al. 2004: 72; Dolata 1996, 2003, 2011). Vorangetrieben wurde der Ausbau der modernen Biotechnologie in Deutschland somit durch ihre Aufnahme in die staatliche Förderpolitik und die sukzessive Aufwertung der Biowissenschaften in der „High-Tech-Strategie" der Bundesregierung (vgl. Goingpublic 2010: 8).

Blickt man zurück, so wurde die Biotechnologie schon Ende der 1960er Jahre zu einem Fördergegenstand im Rahmen des Programms „Neue Technologien" des Bundesministeriums für Forschungs- und Technologiepolitik.[13] Die Er-

13 Zu nennen sind weiterhin der Forschungsschwerpunkt „Biologie, Medizin und Technik" (1971) und die Arbeitsgruppe „Biologie, Ökologie und Medizin" (1972) (vgl. Barben 2007: 121; Soete 2006: 52).

folge der Forschungsgruppen waren allerdings bescheiden und blieben ohne große Resonanz (vgl. Barben 2007: 121). In den Folgejahren intensivierte die Bundesregierung ihr Bestreben, eine anwendungsorientierte biotechnologische Forschung zu fördern und die biochemischen und biotechnischen Verfahren weiterzuentwickeln. Aber trotz des bereits zu Beginn erkennbaren Interesses an Neugründungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich der Biotechnologie und diverser Förderprogramme (z.B. Biotechnologie 2000) zum Aufbau einer öffentlichen Forschungsinfrastruktur, des Wissens- und Technologietransfers sowie vor allem einer Kommerzialisierung, entwickelte sich der Gründungsprozess von Biotech-Unternehmen in Deutschland zunächst recht zögerlich. Zu einer regelrechten Gründungswelle kam es erst in den 1990er Jahren, insbesondere ab 1996 im Zuge des BioRegio-Wettbewerbs (1995) (vgl. u.a. Mietzsch 2003; Soete 2006: 53). Dieser Wettbewerb stellt – wie Barben betont – die „bedeutendste Initiative staatlicher Forschungs- und Technologiepolitik in den 1990er Jahren dar" (Barben 2007: 123). Dies unterstreicht auch eine der von uns befragten ExpertInnen ausdrücklich:

> „Der BioRegiowettbewerb (...) hatte großen Einfluss. Also da (...) sind viele Akzente mit gesetzt worden. Also ohne das hätte es (z.B., d.V.) die Entwicklung von Berlin als Biotechregion so nicht gegeben. (...) da wurden eine Menge an Geldern investiert. (...) Also von daher ist es eine politisch gewollte, politisch initiierte, mit Fördermitteln organisierte Bewegung, die sich, glaube ich, jetzt auch als sehr positiv herausgestellt hat" (Branchenexpertin, IG BCE, Verbändeinterview 7).

Angestoßen wurde die Initiative durch das BMBF, das von der Vorstellung ausging, eine regionale Konzentration von Kompetenzen und Ressourcen sei entscheidend, um erfolgreiche Innovationen voranzubringen. Vorbilder lieferten die Bioregionen Boston/Cambridge und San Francisco Bay Area, die sich als erfolgreiche regionale Allianzbildungen, an der Forschungseinrichtungen, Unternehmensgründer, Banken und Behörden beteiligt waren, einen Namen machten. Mit dem BioRegio-Wettbewerb setzte eine Politik ein, die darauf abzielte, zur Verbreitung der Biotechnologie beizutragen; gefördert wurden schließlich 18 Bio-Regionen.[14] Eine Entwicklung, die aus der Perspektive eines Branchenexperten keineswegs

14 Gefördert werden sollten zunächst drei Regionen über einen Zeitraum von fünf Jahren mit einem Fördervolumen von 50 Mio. DM. An dem Wettbewerb nahmen 17 Regionen teil. Das Ergebnis bot keine großen Überraschungseffekte, denn die Regionen „Großraum München", das „Rhein-Neckar-Gebiet mit Zentrum Heidelberg" sowie das „Rheinland im Fünfeck Köln-Wuppertal-Düsseldorf-Jülich-Aachen" galten auch schon vorher als Biotech-Standorte. Im Zuge der Wiedervereinigung wurden noch weitere Regionen als förderungswürdig angesehen, wie z.B. „Berlin-Buch".



nur positiv zu bewerten ist, denn es entstand im Zuge dieser Förderpolitik eine „zersplitterte Landschaft, die gerade nicht zu überregional ausgebauten Clustern geführt hat und somit viele übergreifende Kooperationen förmlich verhindert hat" (Verbandsexperte, DECHEMA, Verbändeinterview 2). Hier zeigt sich einmal mehr, dass Netzwerkbildungen, die unter dem Vorzeichen der Konkurrenz angeschoben werden, sich schwer tun, auf den Modus der Kooperation umzuschalten.

Dem BioRegio-Wettbewerb folgten weitere Wettbewerbe (z.B. InnoRegio, BioProfile) sowie auch das Programm „Biotechnologie 2000", das keinen Zweifel daran aufkommen ließ, dass die Biotechnologie zum „Kernbereich der strategischen Technologien des 21. Jahrhunderts" gehört und daher staatlich gefördert werden muss. Die BioRegio-Wettbewerbe sowie auch das Programm „BioChance" (1999) zielten folglich darauf ab, die Biotechnologie durch den Ausbau der öffentlichen Forschungsinfrastruktur, die Bildung regionaler Kompetenzzentren oder mittels der Unterstützung risikoreicher Forschungsprojekte junge Biotech-Unternehmen in Deutschland voranzubringen. Gefördert wurden in erster Linie junge Unternehmen, die weit entfernt davon waren, traditionelle Regulationsformen (bis hin zu Betriebsräten und Tarifverträgen), wie sie in den traditionellen Pharma-Unternehmen vorherrschten, zu adaptieren. Gefragt waren Ehrgeiz, Flexibilität und Pioniergeist, die nicht als kompatibel mit klassischen Formen der Arbeitsregulation angesehen wurden. Hierzu nochmals der eben genannte Verbandsvertreter:

> „Und da, glaube ich, war auch der Gedanke, es muss kommerzialisiert werden. (...) Am besten durch Unternehmer, die ihren Weg suchen in dem Feld. Und ich kann mich erinnern, wir hatten vier Runden im Haus, da ging es einfach auch darum, dass gesagt wurde, wenn wir mit einem Großunternehmen das machen, wir haben Riesenschwierigkeiten mit dem Betriebsrat, wenn mal am Wochenende gearbeitet werden soll oder wenn nachts einer reinkommen soll, weil ein Dauerversuch läuft. Und es ist viel teurer, wir haben Tarifverträge und so weiter. Wenn dieses Geld, was wir für die Entwicklung eines Projektes ausgeben, wenn das draußen (in den kleinen, weniger regulierten Start-ups) eingesetzt wird, können da drei, vier Projekte mit umgesetzt werden" (Verbandsexperte, DECHEMA, Verbändeinterview 2).

Dass diese massive Forschungsförderung kleiner Start-ups durchaus Effekte hatte, belegt die Zahl der im Anschluss an den BioRegio-Wettbewerb neu gegründeten Biounternehmen: 1995 gab es gerade einmal 75 Core-Biotech-Unternehmen, zwei Jahre später bereits 173 (vgl. Soete 2006: 53). Mit anderen Worten, durch den vom BMBF angestoßenen Wettbewerb wurde gut die Hälfte (55%) aller heute existierenden Biotech-Unternehmen auf den Weg gebracht. Aus geografischer Sicht ragen die Regionen Bayern, Baden-Württemberg und Berlin-Brandenburg heraus (vgl. biotechnology.de 2011: 6).

Insgesamt gesehen – so das Fazit von Barben – wurde „in Deutschland (anders als in den USA) kein umfassender Entwurf verwertungsorientierter Innovationspolitik verfolgt (...). Vielmehr erfolgten die meisten Maßnahmen schrittweise und oft gegen Widerstände, wobei politisches Handeln oft mit übergeordneten Anpassungszwängen begründet wurde. Dies verweist auf die mangelnde kulturelle Selbstverständlichkeit von Kommerzialisierung" (Barben 2007: 124). Zu radikalen Innovationen, so nicht nur Barben (vgl. u.a. Freye 2009; Hall/Soskice 2003), tendiert das „deutsche Innovationsregime" nicht; hierzu fehlt es an entsprechenden neuen Formen des Wissens- und Technologietransfers, einer Risikokapitalfinanzierung sowie politisch-kulturellen Grundströmung, die eine ungehinderte Kommerzialisierung der Gen- und Biotechnologie befürwortet. Erst in den letzten Jahren ist hier ein Wandel, insbesondere ein Trend in Richtung De-Regulierung, zu erkennen, der jedoch nach wie vor stets von kontroversen öffentlichen und politischen Debatten begleitet wird. Die Bundesregierung unterstützt den Ausbau der Gen- und Biotechnologie ohnehin schon seit Jahren mit Nachdruck; erst jüngst wurde ein neues Forschungsprogramm mit dem Titel „Nationale Forschungsstrategie BioÖkonomie 2030" aufgelegt, für das in den nächsten Jahren Fördermittel in Höhe von rund 8 Mrd. Euro zur Verfügung stehen werden und darauf abzielt, die Kommerzialisierung der Biotechnologie weiter voranzutreiben.

## 2 Zweite Feldsichtung: Machtbeziehungen und Abhängigkeiten

### 2.1 Zum Verhältnis von Biotech- und Pharma-Unternehmen: „Bettler in Dubai" oder „Partner auf Augenhöhe"?

Mit der Entstehung der Biotechnologie hat der Pharmasektor einen tief greifenden Transformationsprozess erfahren. Was Pharma- und Biotechnologieunternehmen – soweit sie sich mit der Forschung, Entwicklung und Herstellung von pharmazeutischen Produkten, wie Arzneimitteln, befassen – miteinander verbindet, ist nicht nur derselbe Markt, sondern auch eine gemeinsame Wertschöpfungskette, was sich anhand vielfältiger finanzieller, organisationaler und produktbezogener Vernetzungen ablesen lässt. Bio- und Gentechnologien sind aus der Pharmaforschung gar nicht mehr wegzudenken (vgl. Dolata 2011: 127). Das war nicht von Beginn an so, denn lange Zeit betrachteten Pharma-Unternehmen die Wissensproduktion, die noch stark an der organischen Chemie ausgerichtet war, ausschließlich als eine interne Angelegenheit ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Folglich spielte sich die Forschungs- und Innovationstätigkeit der Pharmakonzerne bis weit in die 1970er Jahre hinein maßgeblich innerhalb der jeweiligen Unternehmensgrenzen ab: „Mit Ausnahme klinischer Prüfungen fand fast alles zwischen Forschung und Vertrieb in den großen konzerneigenen Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebszentren statt" (ebd.: 64). Diese Form der großindustriellen Forschung wurde durch die neuen Biotechnologien, die gänzlich neue gentechnologische Methoden und Verfahren bei der Wirkstoff- und Arzneimittelentwicklung verwendeten, grundlegend durcheinandergebracht. Die Abkehr von „weitgehend inhouse-orientierten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten" (ebd.: 126) ist nicht zuletzt – wie bereits ausgeführt – darauf zurückzuführen, dass sich der Output dieser noch in hohem Maße von der chemischen Erklärung von Krankheiten und ihrer Therapie geprägten Pharmaforschung sukzessive verringerte. Das brachte ihr auch den Ruf ein, an einer „innovativen Schwäche" zu leiden, die vor allem auf die „innovationsaverse Organisation des Forschungs- und Entwicklungsprozesses großbetrieblicher Prägung" zurückgeführt wurde, nämlich „zu groß, zu bürokratisch-träge, zu wenig flexibel, zu wenig produktiv, zu wenig Spirit" (Wittke et al. 2004: 106 f.) zu haben. Abhilfe versprachen Biotech-Unternehmen, die auf der Basis neuer auf der Genforschung beruhender Verfahren und Methoden zur Entwicklung und Produktion neuer Diagnostika, Impfstoffe und Medikamente beitragen sollten. Alle einschlägigen Studien bestätigen diesen jetzt schon seit mehr als zwanzig Jahren anhaltenden Wissenstransfer zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen (vgl. u.a. Wittke et al. 2004: 183; Dolata 2003, 2011; Barben 2007).

In Deutschland haben es – im Unterschied zu den USA – zunächst nur wenige gewagt, Organisationsgrenzen zu überspringen und mit Biotech-Unternehmen auf dem Gebiet der Forschung zu kooperieren. Blickt man also zurück, dann erfolgte die Wissenserzeugung lange Zeit „exklusiv unter ihrem Dach und ohne organisatorisch gestützte Verbindung zur akademischen Welt" (Briken/Kurz 2003: 69), geschweige denn anderen Unternehmen; dies änderte sich spätestens in den 1990er Jahren. Seitdem nutzen Pharma-Unternehmen die Potentiale der Biotech-Unternehmen, die in zunehmendem Maße die Form unternehmensübergreifender Arbeitsteilungen aufweisen (vgl. u.a. Briken/Kurz 2003; Dolata 2011). In den letzten Jahren haben Kooperationen und Beteiligungen sogar noch an Bedeutung gewonnen. Dolata hebt in diesem Zusammenhang deutlich hervor, dass „das Aufkommen spezialisierter Biotechnologiefirmen, die es zuvor nicht gab, (...) einen unabweisbaren Zwang zur innerindustriellen beziehungsweise akademisch-industriellen Kooperation begründet und die etablierten Pharmakonzerne gezwungen (hat, d.V.), sich strategisch neu zu positionieren und sich

auf für sie neue Modi kooperativer Forschung und Entwicklung einzulassen“ (Dolata 2011: 66). So kamen etablierte große Unternehmen offenbar nicht umhin – hier noch einmal Dolata –, „ihre organisationalen Strukturen vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung zu dezentralisieren und um Kooperationen zu erweitern“ (ebd.: 65).

Angestiegen ist aber nicht nur der Stellenwert von Kooperationen und Beteiligungen, sondern gerade in letzter Zeit auch der Kauf von Biotech-Unternehmen. Aus der Sicht von „Big-Pharma“ handelt es sich um eine Strategie, die sich – so ein Verbandsvertreter – ökonomisch betrachtet „rechnet“, denn „man spart unterm Strich Geld. (...) Man schaut sich also an, was entwickelt sich an Erfolg versprechenden Dingen und wenn da was ist, kauft man es ein“ (Verbandsexperte, DECHEMA, Verbändeinterview 2). Beispiele hierfür gibt es folglich viele, wie den Fall der Bayer AG, die für 210 Mio. Euro die Kölner Direvo Biotech erworben hat oder den Kauf der Schweizer Biotech-Firma Serono durch Merck.

Aus der Sicht der Biotech-Unternehmen wiederum ist das Interesse groß, neue Kunden, Reputation und natürlich Finanzmittel zu akquirieren, um Ungewissheiten bzw. Risiken zu minimieren und weiterhin in der Lage zu sein, Forschungsprojekte voranzubringen; hierzu noch einmal ein Verbandsvertreter:

> „Die Sache ist ja die, wenn man sich die ganzen Zulassungsprozeduren da anguckt, ist es ja auch so, das könnte ein kleines Unternehmen überhaupt nicht mehr stemmen, finanzmäßig“ (Verbandsexperte, DECHEMA, Verbändeinterview 2).

In Anbetracht dieser wechselseitigen Verflechtungen, wie insbesondere der zunehmenden Intensivierung der Kooperationsbeziehungen und engen, grenzüberschreitenden Arbeitsteilungen im Bereich Forschung und Entwicklung im Rahmen einer gemeinsamen Wertschöpfungskette, ist daher im Fall von Pharma- und Biotech-Unternehmen von einem gemeinsamen Feld auszugehen. Die alles verbindende Klammer resultiert – wie beschrieben – vor allem aus dem sich seit den 1990er Jahren abzeichnenden „andauernden Wissenstransfer“ (Wittke et al. 2004: 183) im Hinblick auf die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen. Biotech-Unternehmen sind für etablierte, große Pharma-Unternehmen zweifelsohne von großem Interesse, denn sie können so „Zugang zu extern generiertem Wissen“ (Briken/Kurz 2003: 69) erlangen, um eigene Innovationsdefizite auszugleichen und Wettbewerbsposition auf dem Pharmamarkt zu festigen.

Wie das Zusammenspiel zwischen Big Pharma und Biotechunternehmen funktioniert und begründet wird, zeigt die Antwort einer von uns befragten Managerin eines Biotech-Unternehmens, die auf die Frage, warum große Pharma-Unternehmen mit eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit einem kleinen Biotech-Unternehmen zusammenarbeiten, folgendes sagte:



> „Weil wir ganz spezielle Erfahrungen haben auf einem speziellen Gebiet. (Pharma-Unternehmen wie Pfizer, d.V.) lagern bestimmte Sachen aus, sie wollen ihre Kapazitäten auf bestimmte Sachen konzentrieren und bestimmte Sachen werden dann ausgelagert. Und da suchen sie natürlich entsprechende Lieferanten und Partner, mit denen sie das machen können und bei uns haben sie dann eben gesehen, dass wir sehr engagiert sind und wirklich versuchen ihre Fragestellung zu verstehen und uns einzuarbeiten und entsprechend ihren Wünschen dann auch das Projekt zu bearbeiten“ (Managerin, BioRadio, Interview 6).

So entwickelten sich zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen enge Geschäftsbeziehungen, ja sogar – wie Wittke/Briken/Kurz konstatieren – ein „globales Innovationsnetzwerk“, in dem Pharma-Unternehmen die „strategisch absolut überlegenen Akteure“ (ebd.: 184) bilden. Wenngleich Biotech-Unternehmen – so auch Dolata (2011: 127) – neue Leitorientierungen und Technologien, einen Wandel der Organisationsstrukturen und Interaktionsformen in diesem Sektor vorangetrieben haben, blieben die klassischen Pharmakonzerne am Ende doch die „dominierenden Kernakteure“ im Feld. Selbst im sensiblen Bereich der Forschung und Entwicklung, der – wie Studien zur Wissensproduktion zeigen – im Prinzip Vertrauen und eine Kooperation auf Augenhöhe erfordert, haben sich keine heterarchischen Beziehungen herausgebildet, sondern „sternförmig“ angelegte, hierarchisch strukturierte Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die von den Großunternehmen bestimmt werden (z.B. Festlegung von Zielen, Kontrolle von „Meilensteinen“) (vgl. Becker 2001: 130).

Dass es zum einen ein erhebliches Machtgefälle, zum anderen aber auch ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen in diesem neuen Feld gibt, ist auch den Akteuren klar, wobei vor allem Biotech-Unternehmen sich mittlerweile anstrengen müssen, um in den „exklusiven Club“ der Pharma-Unternehmen aufgenommen zu werden und so in dem „hart umkämpften Markt“ (Wittke et al. 2004: 198) überhaupt noch bestehen zu können, was im folgenden Zitat eines Geschäftsführers anschaulich beschrieben wird:

> „Letzten Endes ist es eine sehr überschaubare Branche, die Pharma-Biotech-Branche, das ist wirklich wie ein riesiger Golfclub. Und man darf sich da (...) als kleines Unternehmen einfach nicht scheuen, diesem exklusiven Club beizutreten. Das muss man auch tun, man muss mitspielen. Man muss immer präsent sein, die Gesichter müssen präsent sein, wenn einer von uns auftaucht (muss es heißen, d.V.): ‘Ach, das sind ja die, die das gemacht haben’ und ‘Ach, das ist ja der, mit dem kann ich schwatzen’. Und dieser Small Talk, der am Rande, ob das Konferenzen sind oder ob man sich abends nach der Messe mit ein paar wichtigen Leuten in die Lobby setzt und ein Glas Whiskey trinkt, das ist eigentlich das, wo man wirklich Kontakte macht. Wo dann die großen Pharmaunternehmen sagen: ‘This is a nice guy, mit dem haben wir gut Whiskey getrunken, mit dem haben wir gut geschwatzt, mit dem kann man

> Geschäfte machen'. Und so funktioniert das auch (...), dass genau diese Penetranz an Leute ranzugehen und (...) in den Club rein zu gehen, der so exklusiv ist, ja, als ob ein Bettler nach Dubai geht. Aber das muss man tun, seine eigene Wertschätzung so hoch stecken, dass man sagt: 'Die sind zwar die Speerspitze, aber wir der Schaft, auf dem die stecken und wenn es uns nicht gibt, dann gibt es die auch nicht'. Also geht man hin und zeigt sich" (Geschäftsführer, BioRadio, Interview 6).

Diese Ausführungen drücken aus, wie stark die Geschäfte von persönlichen Beziehungen abhängen und wie soziales Kapital das Machtgefüge in der Branche prägt. In unserer Forschung wurde darüber hinaus deutlich, dass sich Geschäftsbeziehungen oftmals aus alten Seilschaften, etwa der früheren Zusammenarbeit in einem Unternehmen oder einer gemeinsamen Studienzeit entwickeln. Dies hebelt strukturelle Asymmetrien allerdings nicht aus. Zwar kommt der modernen, speziell der roten Biotechnologie in der Wertschöpfungskette der pharmazeutischen Industrie mittlerweile eine Schlüsselfunktion zu, denn sie ist aus dem Forschungs- und Produktionsprozess pharmazeutischer Unternehmen nicht mehr wegzudenken, aber gleichwohl begründet diese gegenseitige Abhängigkeit noch keineswegs eine gleichrangige Partnerschaft. Vielmehr bestehen zwischen den etablierten, großen und mittlerweile transnational agierenden Pharma-Unternehmen und den kleinen noch relativ jungen Biotech-Unternehmen zwar vielfältige Formen der Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich der Prozess- und Produktentwicklung, die aber nur auf den ersten Blick als partnerschaftlich erscheinen. Selbst die sich abzeichnende organisationsübergreifende Arbeitsteilung führt nicht automatisch zu einer heterarchischen Netzwerkbeziehung. Stattdessen ist das Verhältnis durch Macht- und Interessengegensätze geprägt, wobei die großen Pharma-Unternehmen allein schon in Anbetracht ihrer Finanzstärke eindeutig im Vorteil sind und daher eine zentrale, hegemoniale Position in diesem neuen Feld einnehmen. Ob durch Kooperation oder Kauf, in jedem Fall ist es ihnen möglich, Biotech-Unternehmen zu dominieren und die Bedingungen der Zusammenarbeit zu bestimmen. Zwar streben Biotech-Unternehmen danach, ihre Autonomie zu bewahren und möglichst in Eigenregie innovative Produkte zu entwickeln, sie sind aber – insbesondere seit der Finanzkrise – verstärkt auf eine Beteiligung und Kooperation mit finanzkräftigen Partnern – und damit letztendlich zunehmend auch auf Pharma-Unternehmen – angewiesen, um neue Wirkstoffe erforschen zu können; erst recht, wenn sie selbst neue Produkte auf den Markt bringen wollen. So haben sich die kapitalstarken großen Pharma-Unternehmen zumeist als Gewinner erwiesen, da sie nicht nur über die besseren Ausgangsbedingungen verfügen, also ausreichend finanzielles, juristisches sowie organisatorisches Kapital besitzen, sondern auch die Spielregeln im Feld bestimmen können.



## 2.2 Die Branchenkonfiguration aus einer Geschlechterperspektive

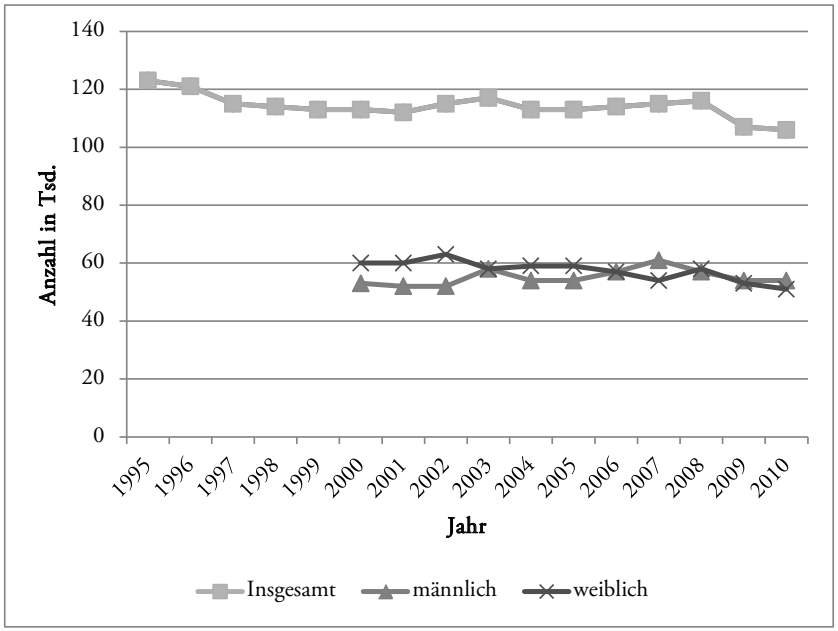
Die Pharma- und Biotechindustrie, in der nicht nur die Integration von hoch qualifizierten Frauen bereits gut vorangekommen ist, sondern auch eine projektförmige Arbeitsorganisation speziell in der Forschung und Entwicklung eine große Rolle spielt, bietet gute Voraussetzungen, um der mittlerweile recht verbreiteten Annahme einer sukzessiven Auflösung von zunehmend als illegitim und ungerecht wahrgenommenen Geschlechterasymmetrien nachzugehen. Hierfür bedarf es zunächst einmal eines Überblicks über die zahlenmäßige Präsenz von Frauen und Männern in diesem ökonomischen Feld. Ihre Erfassung erwies sich jedoch, wie wir feststellen mussten, schon als eine erste Hürde für weitergehende Analysen. Das Problem erstaunt angesichts der Tatsache, dass gerade die Pharma-Industrie traditionell durch einen sehr hohen Frauenanteil, insbesondere qualifizierter Frauen, etwa in den Laboren, auffällt, die zudem vergleichsweise hohe Tariflöhne und –Gehälter erhalten. Historisch entwickelte sich der Pharma-Bereich – wie gezeigt – jedoch im Verbund mit der chemischen Industrie, die nicht nur einen höheren Anteil an männlichen Beschäftigten aufweist, sondern auch stärker als „männliche Industrie" konnotiert und klassifiziert ist. Die auch im Pharmabereich üblichen hochtechnisierten und automatisierten Produktionsanlagen entsprechen ebenfalls eher der stereotypen Klassifizierung als „männliche" Industrie. Auch wenn es solche Produktionsanlagen in der Biotech-Industrie kaum gibt, handelt es sich hier um die Produktion von Hochtechnologie und damit um ein naturwissenschaftlich basiertes Feld. So verwundert es schließlich doch nicht, dass beide Teilfelder als männlich verfasste technologische Wissensdomänen erscheinen. Dies zeigt sich u.a. auch in der verschwindend geringen Zahl von weiblichen GründerInnen von Biotech-Start-ups. Diese in beiden Teilfeldern zu konstatierende männliche Vorherrschaft kann erklären wie es dazu kommt, dass Geschlecht als offensichtlich irrelevant wahrgenommen und schließlich auch in den aggregierten Branchendaten weitgehend ausgeblendet wird. Trotz dieser Einschränkungen wollen wir hier die Geschlechterdimension der beiden Branchen-Teilfelder Pharma und Biotech genauer beleuchten.

### *2.2.1 Geschlechterverhältnisse im Feld – Versuch einer Ist-Analyse*

Fragt man nach der geschlechtlichen Zusammensetzung der Beschäftigten in der Pharmaindustrie, ergeben sich erhebliche Datenprobleme, die eine detaillierte Bestandsaufnahme – etwa nach Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitszeiten, Hierarchiestufen, Eingruppierung und Entlohnung – schwierig machen. Während zur pharmazeutischen Industrie immerhin einige Daten vorliegen, ist es ungleich

schwieriger, Daten über die Geschlechterverhältnisse in der noch jungen Biotechnologie zu finden. Erste Anhaltspunkte gibt die Zahl der Studierenden, die Fächer studieren, welche in der Branche stark nachgefragt werden, wie etwa Pharmazie, Biomedizin und Biotechnologie. Bei der Pharmazie handelt es sich beispielsweise um ein schon seit Jahren stark von Frauen nachgefragtes Fach. So sind zwei Drittel der Studierenden Frauen, d.h. im WiSe 2010/11 waren von den 12.719 Studenten in der Pharmazie 9.185 Frauen (Statistisches Bundesamt/Statistik der Studenten in Deutschland 2012). Auch im Hinblick auf die Biotechnologie deutet einiges – wie etwa die hohe Zahl von Frauen in Studiengängen wie Biomedizin und Biotechnologie – darauf hin, dass Frauen in diesem Feld recht präsent sind. Allein seit Einführung dieser Studiengänge ist die Zahl der weiblichen Studierenden im Fach Biomedizin von 425 im WiSe 2007/08 (insgesamt studieren das Fach 594 StudentInnen) auf 634 im WiSe 2010/11 (insgesamt 1.097) angestiegen. Eine Zunahme

*Schaubild 1:* Beschäftigte der Pharmaindustrie in Deutschland (1995-2010)




Quellen: (Werte 1995-1999) bpi (gerundet) Statistisches Bundesamt, BPI-Berechnungen Entwicklung der Beschäftigtenzahl in der pharmazeutischen Industrie, 1995-2002, http://www.bpi.de/daten-und-fakten/zahlenspiegel/pharmadaten/, Stand: 18.8.2012; (Werte 2000-2010) destatis : Statistisches Bundesamt 2012, https://www-genesis.destatis.de/genesis/online, Stand: 03.07.2012.



weiblicher Studierender hat auch im Fach Biotechnologie stattgefunden: WiSe 1999/00: 1.905 (insgesamt 3.275), WiSe 20/11: 4.960 (insgesamt 8.851) (vgl. Statistisches Bundesamt/Statistik der Studenten in Deutschland 2012). Demnach studieren in allen drei Studiengängen mehr Frauen als Männer, die folglich später auch in Unternehmen der Biotechnologie eine Beschäftigung suchen.

Richtet man den Blick auf die pharmazeutische Industrie, dann liefern Daten des statistischen Bundesamtes erste Informationen über die Geschlechterverhältnisse in der Branche. Demnach sind mittlerweile über die Hälfte der Beschäftigten Frauen: So waren in der pharmazeutischen Industrie im Jahre 2010 von den insgesamt 106.000 Beschäftigten 54.000 Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt/Beschäftigte im Gesundheitswesen Deutschland 2012). Rückblickend betrachtet sind in der Branche schon seit Jahren nahezu genauso viele Frauen wie Männer tätig (vgl. Schaubild 1).

Unsere eigenen Daten bestätigen dieses Bild: In den von uns untersuchten Pharma-Unternehmen lag der Frauenanteil unter den Beschäftigten zwischen 40 und 55% (vgl. Teil B). Aufschlussreich ist weiterhin eine Differenzierung nach einzelnen Berufsgruppen: Demnach sind in der pharmazeutischen Industrie überwiegend Frauen als pharmazeutisch-technischen AssistentInnen tätig. Auch die Gruppe der pharmazeutisch-technischen Angestellten besteht in der pharmazeutischen Industrie größtenteils aus Frauen. Etwas anders sieht es bei den PharmakantInnen aus, gleichwohl zeigt sich auch hier, dass mehr Frauen als Männer als PharmakantInnen in der pharmazeutischen Industrie tätig sind (2010: 3.000; Männer: 2.000) (vgl. ebd.).

Allein aus diesen Daten kann allerdings noch nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Pharma-Branche einer Feminisierung unterliegt, so dass offen bleibt, ob hier in absehbarer Zeit die aus anderen Erwerbsbereichen längst bekannte „Prozesslogik einer Vergeschlechtlichung" (vgl. u.a. Gildemeister/Wetterer 1995; Wetterer 2002a) einsetzen wird. Eine Statusabwertung und Verschlechterung von Arbeits- und Beschäftigungskonditionen, die vielfach den Geschlechtswechsel von Berufen/Tätigkeitsfeldern begleitet und in erster Linie Frauen benachteiligt, kann folglich auf der Basis der vorliegenden statistischen Befunde noch nicht konstatiert werden. Gleichwohl gibt es Anhaltspunkte dafür, dass auch in diesem Sektor klassische Formen der geschlechtlichen Segregation existieren: Obwohl der Frauenanteil schon seit Jahren um die 50% liegt, Frauen in jüngster Zeit sogar zahlenmäßig an Gewicht gewonnen haben, hat sich offenbar immer noch nicht allzu viel an der vertikalen Geschlechtersegregation geändert. Das macht einmal mehr deutlich, wie resistent die Geschlechterstruktur und -kultur in der Pharma-Industrie zu sein scheint (vgl. hierzu auch Teil B). Ob

das sukzessive Vordringen hochqualifizierter Frauen in der Pharmaindustrie hieran etwas ändern wird, ist die Frage. Fakt ist, dass unter den Hochqualifizierten – so die Befunde einer Studie der Fraunhofer Gesellschaft – relativ viele Frauen sind. Demnach liegt der Frauenanteil unter den AkademikerInnen in der Pharmaindustrie bei 31% und ist damit höher als in anderen industriellen Wirtschaftssektoren, wie z.B. dem verarbeitenden Gewerbe (17%). Besonders hoch ist ihr Anteil in den von der Fraunhofer Gesellschaft untersuchten innovativen Pharma-Unternehmen, so waren 50% der AkademikerInnen in den befragten Unternehmen Frauen (vgl. Schumacher/Reiss 2006: 22 f.).

Hieraus bereits den Schluss zu ziehen, dass Frauen es in Pharma-Unternehmen allein aufgrund ihrer zahlenmäßigen Präsenz leichter haben Karriere zu machen und Führungspositionen zu besetzen, greift zu kurz – selbst wenn in jüngster Zeit auch das eine oder andere Pharma-Unternehmen durch die Berufung von Frauen in Aufsichtsräten für Schlagzeilen gesorgt hat (vgl. Teil B.1). Bislang deuten vielmehr alle einschlägigen Studien, wie auch unsere eigene – gleich ob sie in der Wissenschaft (vgl. u.a. Beaufays et al. 2012) oder der Privatwirtschaft (vgl. u.a. Busch/Holst 2012) durchgeführt wurden – darauf hin, dass sich gerade die vertikale geschlechtliche Segregation als ganz besonders veränderungsresistent erweist (vgl. u.a. Krell 2010, 2012; Holst/Schimeta 2009). Auf die Ursachen dieses Phänomens, wie etwa Prozesse informeller Ausschließung und sozialer Distinktion (vgl. u.a. Hofbauer 2004, 2010; Hofbauer/Holtgrewe 2009), wird mit Blick auf Pharma-Unternehmen noch eingegangen (siehe Teil B.1).

Was für die Pharma-Industrie gilt, lässt sich mit leichten Modifikationen auch für die Biotechnologie konstatieren. Auch hier ist zunächst anzumerken, dass sich die Recherche nach differenzierten Daten über die Geschlechterverhältnisse wie schon in der pharmazeutischen Industrie als nicht sehr aufschlussreich erwiesen hat. Somit liegen nicht nur bezogen auf die Pharmaindustrie, sondern auch für die Biotechindustrie kaum geschlechtsspezifische Daten vor, die Auskunft über Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitszeiten, Entlohnung sowie die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen geben.

Eine der wenigen Untersuchungen, die hierzu erste Anhaltspunkte liefert, ist vor einiger Zeit im Raum Berlin sowie in Ostdeutschland durchgeführt worden (vgl. Brandt/Große 2004). Bezogen auf die Geschlechterverhältnisse in der Branche kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass der Frauenanteil in biotechnologischen Forschungseinrichtungen circa 55% und in Biotech-Unternehmen 51% beträgt.[15]

15 Schriftlich befragt wurden 413 biotechnologierelevante Forschungseinrichtungen und Unternehmen in Berlin-Brandenburg und an weiteren Biotechnologiestandorten



So werden „insbesondere Forschungsfirmen als Frauendomäne beschrieben (...), denn hier sind in allen Unternehmensbereichen deutlich mehr Frauen als Männer beschäftigt“ (ebd.: 26).

Da die Frauenanteile in den von uns untersuchten Biotech-Unternehmen zum Teil noch höher sind, in einem Unternehmen sogar 71% (vgl. Teil B), erweist sich die Argumentation der Autorinnen, es handele sich um eine speziell in ostdeutschen Unternehmen auszumachende, historisch gewachsene Berufsfeldorientierung von Frauen, die zum einen auf ihre Präsenz in technisch-pharmazeutischen Studiengängen zurückzuführen ist und zum anderen auf die bis heute vorherrschende stärkere Berufsorientierung ostdeutscher Frauen, die sich auch nach der Wende nicht wesentlich abgeschwächt hat, nur zum Teil als zutreffend. Offensichtlich haben Biotech-Unternehmen – gleich ob sie in den neuen oder alten Bundesländern angesiedelt sind – eines gemeinsam, sie weisen größtenteils ein recht ausgeglichenes Verhältnis im Hinblick auf die Beschäftigtenquote von Frauen und Männern auf, vielfach sogar einen über 50% liegenden Frauenanteil.

Bei den im Biotechbereich beschäftigten Frauen handelt es sich der Studie zufolge erwartungsgemäß überwiegend um qualifizierte Frauen. Die Autorinnen heben hervor, dass 42% der weiblichen Beschäftigten diplomiert und 26% promoviert waren.[16] Es dominierte die Altersgruppe der 31 bis 45-jährigen, die größtenteils bereits über umfangreiche Berufserfahrungen verfügte (vgl. Brandt/Große 2004).

Fragt man nach dem beruflichen Fortkommen von Frauen und Männern, ist es ebenfalls nicht ganz einfach, an aussagekräftiges Datenmaterial – weder über die Pharma- noch die Biotechbranche – zu gelangen. Zur Biotech-Industrie geben zumindest die Ergebnisse von Brandt und Große (2004) erste Informationen. Demnach sind die Chancen für Frauen, Karriere zu machen, in Biotech-Unternehmen gar nicht so schlecht.

> „Frauen (sind, d.V.) als Leiterinnen in allen untersuchten Unternehmensbereichen gut repräsentiert. (...) Hinzu kommt, dass unabhängig vom Unternehmenstyp (Produzent, Dienstleier, Zulieferer, forschendes Unternehmen, d.V.) in der Hälfte der Unternehmen Frauen in der Geschäftsleitung tätig sind“ (ebd.: 27).

in neun Bundesländern. Die Auswertung der Frauenanteile basiert auf Daten aus 38 Unternehmen und 78 Forschungseinrichtungen (vgl. Brandt/Große 2004).

16 Hierin spiegelt sich der für die Branche übliche hohe Akademikeranteil wider, der einer Studie von Kriegesmann et al. (2005) zufolge 63% ausmacht; was für wissensintensive Tätigkeitsfelder nicht ungewöhnlich ist (vgl. Statistisches Bundesamt/Fachserie 4, 2011).

Bereits an dieser Stelle ist anzumerken, dass unsere Ergebnisse längst nicht so positiv ausfallen, vielmehr sind in den Unternehmen weitaus weniger Frauen als erwartet in führenden Funktionen zu finden, was auf die Persistenz altbekannter Muster der geschlechtlichen Segregation verweist. Dies bestätigt sich zudem in der Betrachtung der vertikalen Segregation insgesamt: Die im Vergleich weniger qualifizierten LaborantInnentätigkeiten sind in den Biotech-Unternehmen zu einem sehr hohen Anteil (in allen unseren Fallunternehmen über 90%) mit Frauen besetzt, so dass sich auch bezüglich der Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten traditionelle Geschlechtersegregationen reproduzieren. Und dies obwohl geringer qualifizierte Berufe, wie PharmakantIn oder angelernte Produktionstätigkeiten, in der Biotech-Industrie kaum vorzufinden sind. Diese sind weitgehend auf die Pharmaindustrie beschränkt, die im Gegensatz zu den Biotech-Unternehmen über umfangreiche Massen-Produktionsanlagen verfügen, so dass sich insgesamt – und auch bezogen auf die geschlechtliche Arbeitsteilung – ein anderes Beschäftigungsprofil zeigt als in der Biotech-Industrie (vgl. hierzu Teil B).

Für die positiveren Entwicklungstrends in ostdeutschen Unternehmen haben Brandt und Große eine auf den ersten Blick durchaus plausible Erklärung, denn die von ihnen befragten ostdeutschen Frauen hatten ihre Familienplanung bereits weitgehend abgeschlossen, so dass die mit einer Leitungsfunktion verbundene hohe zeitliche Verfügbarkeit nicht als problematisch erachtet wurde: „Alle befragten Leiterinnen bescheinigten, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund der hohen zeitlichen Belastungen für sie nur dadurch gegeben war, weil ihre Kinder bereits ein entsprechendes Alter erreicht hatten“ (ebd.: 28). Auch auf die Vereinbarkeitsproblematik wird an anderer Stelle noch ausführlicher einzugehen sein, gleichwohl ist schon hier hervorzuheben, dass sie allein die Aufstiegshindernisse von Frauen noch nicht erklärt. Hinzu kommt eine Reihe weiterer gewichtigerer Faktoren, wie etwa die Wirkungsmacht des alltagsweltlichen Geschlechterwissens (Wetterer 2007), geschlechtliche Habitualisierungen (Bourdieu 1982) und die bereits erwähnte Reproduktion von Distinktionsmerkmalen und damit eng verknüpfte strategische Abgrenzung. So liefert auch unser Interviewmaterial eine Reihe von Anhaltspunkten für die schon von Hofbauer herausgearbeiteten Distinktionsprozesse, demzufolge Männern wie Frauen zwar grundsätzlich gleiche Fähigkeiten zugestanden werden, dennoch aber immer wieder ein sozialer Abstand markiert wird, indem z.B. darauf verwiesen wird, dass Frauen „ein bzw. das entscheidende Quäntchen einer relevanten Eigenschaft oder Ressource, seien es Durchsetzungsfähigkeit oder Kontakte, Flexibilität oder Mobilität, Talent oder Charisma“ (Hofbauer 2004: 54) fehlt, was nicht



nur die große Beharrungskraft von Geschlechterstereotypen erklärt, sondern auch geschlechtliche Segregationsprozesse. Während auf der Vorderbühne das Stück der Bestenauswahl gespielt wird, in dessen Zentrum Leistungsgerechtigkeit und geschlechtergerechte Arbeitsstrukturen stehen, erweist sich die Hinterbühne nach wie vor noch als relativ resistent gegenüber Veränderungen, ja die Schließmechanismen männlicher Netzwerke bzw. der bereits von Meuser (2005) beschriebenen „männerbündisch strukturierten Gemeinschaften“ funktionieren offenbar noch ganz gut (vgl. hierzu Teil B).

### *2.2.2 Pharma- und Biotech-Unternehmen: Getrennte Welten – Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse*

In den nächsten Jahren wird – folgt man aktuellen Prognosen zur Arbeitsmarktentwicklung – ein ansteigender Bedarf an hoch qualifizierten Beschäftigten erwartet. Diese Entwicklung wird – so eine verbreitete These – vor allem gut qualifizierten Frauen Vorteile einbringen und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt sowie auch ihre Karrieremöglichkeit in Unternehmen verbessern. Unabhängig davon, ob diese Prognose sich am Ende als richtig erweisen wird, ist davon auszugehen, dass sich auch zukünftig wohl wenig daran ändern wird, dass kleine Biotech-Unternehmen im Vergleich mit großen Pharma-Unternehmen keine attraktiven Konditionen in Punkto Gehalt, Sonderleistungen und geregelte Arbeitszeiten bieten werden (vgl. Kinkel et al. 2008: 190). So sind Biotech-Unternehmen nicht in der Lage, mit denselben Anreizen auf dem Arbeitsmarkt aufzutrumpfen wie große Pharma-Unternehmen; hierzu die Aussagen einer Beschäftigten bei Pharma und einer Managerin eines Biotech-Unternehmen:

> „(...) die ganzen sozialen Absicherungen, die sind natürlich in der großen Pharmaindustrie viel, viel höher wie in einer kleinen Firma“ (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6).

> „Und wir haben keine Möglichkeit als Biotechunternehmen über Gehalt gegenüber der Pharmaindustrie (mitzuhalten, d.V.). Also das ist einfach nicht drin. Da können wir einfach nicht mithalten“(Personalleiterin, BioNatrio, Interview 3).

Stattdessen versuchen Biotech-Unternehmen andere Aspekte herauszustellen, die sie als attraktiver Arbeitgeber erscheinen lassen; hierzu gehören z.B. das Angebot zur Übernahme von Tätigkeiten mit hoher Verantwortung oder eines breiteren Aufgabenspektrums (vgl. ebd.). Letztendlich tun sich hier zwei Welten auf: Während „Big Pharma“ weitgehend von klassischen Anreizinstrumenten der Personalrekrutierung Gebrauch machen kann, stellt die Vielzahl der kleinen

Biotech-Unternehmen[17] die Vorzüge ihrer spezifischen Organisationskultur in den Vordergrund (u.a. individuelle Flexibilität, Selbstverantwortung, hohes Commitment) und greift somit auf immaterielle Anreize zurück. Zum Thema Flexibilität und größere Gestaltungsspielräume, die vielfach als attraktive Markenzeichen der Biotechbranche bezeichnet werden, heißt es in einem Interview mit einer Managerin:

> „Warum geht man zu Biotech, (...) vielleicht neigen Frauen eher dazu, verkrustete Strukturen zu hassen (...) ich glaube, da ist schon was dran, und deshalb glaube ich, ist Biotech eher weiblich und Pharma eher männlich. Ich könnte mir schon vorstellen, dass es das ist, und Biotechnologiefirmen sind vielleicht auch jetzt (...) einfach flexibler, auch Frauen gegenüber. (...) je größer ein Unternehmen, desto mehr (...) einheitliche Strukturen und Regeln" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 9).

Diese Aussage ist keine Ausnahme, wir fanden sie in verschiedenen Variationen, mal wurden Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilität hervorgehoben, ein anderes Mal die unorthodoxen Arbeitsstrukturen als attraktiv bewertet, die vor allem Frauen wichtig waren. Demnach haben sie Biotech-Unternehmen vielfach deshalb den Vorzug gegeben, weil sie hier eher als in Pharma-Unternehmen postfordistische Organisationsstrukturen, wie etwa flache Hierarchien, größere Gestaltungsspielräume und eine höhere Flexibilität, erwarten. Auf die Ambivalenz und die Folgen, die mit der von vielen Befragten betonten größeren Selbstbestimmung der Arbeit in Biotech-Unternehmen verbunden sind, wird noch näher einzugehen sein (vgl. Teil B). Nur soviel: die ohne Zweifel bestehenden Freiheiten im Hinblick auf die Organisation der Arbeit, wie etwa die Flexibilität und Autonomie hinsichtlich der Steuerung des Arbeitsanfalls und der Arbeitszeit, haben ihren Preis. Er besteht vielfach in der Inkaufnahme höherer Belastungen, die u.a. durch steigenden Konkurrenz- und Leistungsdruck, unregelmäßige Arbeitszeiten und Mehrarbeit, hohe Selbst- und Fremdanforderungen verursacht werden (vgl. u.a. Kunkel et al. 2008: 173; Mehlis 2008: 169). Auf der einen Seite steht somit die Verheißung von Partizipation und Selbstentfaltung, was sich sowohl in einer sinnvollen Tätigkeit (im Sinne des eingangs erwähnten „Credo des Dienst am Menschen") als auch im Abschied von gängelnden hierarchischen Strukturen ausdrückt. Auf der anderen Seite zeigt sich der „Zwang zum Selbstzwang" (Sauer

17 Im Detail sieht das Bild wie folgt aus: Fast jedes zweite Unternehmen hat nicht mehr als zehn Beschäftigte (42.6%) und auch die übrigen beschäftigen mehrheitlich nicht mehr als zehn bis fünfzig MitarbeiterInnen (43.9%). Große Unternehmen sind somit die Ausnahme; zu den größten gehören Qiagen mit 1.275 MitarbeiterInnen, gefolgt von Miltenyi Biotec (950 Beschäftigte), Rentschler Biotechnologie (537 Beschäftigte), MorphoSysAG (370 Beschäftigte) und R-BiopharmAG (270 Beschäftigte).



2011) sowie die Notwendigkeit eines Selbstmanagements, das sich nicht nur auf die betriebliche Arbeitswelt erstreckt, sondern auch auf die außerbetriebliche Lebenswelt (z.B. die erhöhten Anforderungen an die Koordination von Erwerbs-, Haus- und Carearbeit). Die sich hieraus ergebenden strukturellen Überforderungen werden vielfach als ein individuelles Problem bzw. individuell zu lösendes Problem wahrgenommen. Dabei zeigt sich, dass die mittlerweile schon nahezu „endlose Liste der Selbst-Anforderungen" – angefangen von der Selbstverantwortung über die Selbstkontrolle und Selbstdisziplinierung bis hin zur Selbstvermarktung – einen Teufelskreislauf permanenter Überforderung in Gang setzen und letztendlich sogar auf Kosten des Erhalts von Reproduktionsvermögen gehen kann (vgl. Jürgens 2010; Ehrenberg 2004; Bröckling 2007).

Die sich hier andeutende „Überforderungssyndromatik" (Jürgens 2010) kann selbstverständlich sowohl Frauen wie Männer treffen und bezieht sich auch nicht nur auf bestimmte Erwerbsbereiche und Lebenskonstellationen. Dennoch lassen sich Unterschiede zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen ausmachen, die sich aus den Kräfteverhältnissen im Feld ergeben und Wirkungsmacht auf die Arbeits- und Geschlechterpolitik haben, insbesondere auf die Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die einer zunehmenden Ökonomisierung ggf. Grenzen setzen (oder auch nicht). Es deutet demnach alles darauf hin, dass das asymmetrische Verhältnis zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen, das sich in den unübersehbaren Ressourcenunterschieden (siehe u.a. das finanzielle, organisatorische Kapitalvolumen), der feldspezifischen Marktdominanz von „Big Pharma" sowie der Institutionalisierung von Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung, Entgeltstrukturen und Mitbestimmung widerspiegelt, nicht folgenlos geblieben ist. Während in den Pharma-Unternehmen noch relativ stabile Arbeits- und Beschäftigtenkonditionen vorherrschen, gilt der vergleichsweise prekäre Biotech-Bereich geradezu als ein Experimentierfeld für die Entgrenzung von Arbeit. Biotech-Unternehmen können mit Pharma-Unternehmen im Hinblick auf Beschäftigungssicherheit, Gehältern, betrieblichen Sozialleistungen etc. bis heute nicht mithalten. Dies zeigt sich in unseren Fallstudien etwa darin, dass es in den Biotech-Unternehmen fast keine Männer in Teilzeit gibt, was sich männliche Pharma-Beschäftigte angesichts deutlich höherer Gehälter und einer anderen Institutionalisierung von betrieblichen Sozialleistungen offenbar eher „leisten" können. Die im Feld vorherrschende spezifische, asymmetrische Arbeitsteilung zwischen „Big Pharma" und Biotech-Unternehmen drückt sich somit auch in einer feldspezifischen Prägung der Geschlechterverhältnisse aus. Zwar gibt es auf der einen Seite durchaus in beiden Branchenfeldern vergleichbare Grundmuster, wie etwa die nicht zu übersehende vertikale geschlechtliche Segregation und

gleichzeitige „Arbeit auf Augenhöhe“ in Projektteams. Auf der anderen Seite sind es aber bevorzugt Frauen, die als potentielles Arbeitskräftereservoir von Biotech-Unternehmen genutzt werden, zumal sie offenbar eher bereit sind, die hier geltenden – im Vergleich zur Pharmabranche schlechteren – (materiellen) Beschäftigungskonditionen und unsicheren Zukunftsperspektiven zu akzeptieren. Spricht man also von einer Feminisierung der Branche, zeichnet sich in der spezifischen Arbeitsteilung der beiden Branchen-Teilfelder eine auch aus anderen Bereichen bekannte Entwicklung ab – sie geht mit einer deutlich verstärkten Prekarisierung der Beschäftigung, vor allem von Frauen in der Biotech-Industrie einher. Eine detaillierte Betrachtung dieser sich zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen herauskristallisierenden Unterschiede (sowie auch Gemeinsamkeiten) im Hinblick auf die Arbeits- und Geschlechterpolitik erfolgt im Rahmen der weiteren Analyse in Teil B und stützt diese These. Die Fallstudien sollen vor allem Auskunft geben über die Problematik der geschlechtlichen Segregation, die Lohn- und Leistungspolitik, die Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeitspolitik sowie auch die Arbeitsbeziehungen und betriebliche Interessenregulierung.



# Teil B „Relation *in* Production“: Arbeits- und Geschlechterpolitik im Kräftefeld „Betrieb“

## 1 Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen: Die Segregationsproblematik

### 1.1 Geschlechterverhältnisse in Pharma- und Biotech-Unternehmen: Eine erste Bestandsaufnahme

Es gibt wohl kaum eine zweite arbeitspolitische Arena, die besser Auskunft über die Geschlechterverhältnisse in Unternehmen geben kann wie die Segregation, also die Frage der Chancengleichheit im Hinblick auf prestigeträchtige Tätigkeitsfelder, Karrieremöglichkeiten und die Besetzung von Vorstands- bzw. Führungspositionen. Aktuelle Bestandsaufnahmen kommen bis heute immer wieder zu dem gleichen Ergebnis, nämlich einem deutlich abnehmenden Frauenanteil mit ansteigender Führungsebene. D.h. dort, wo es um Einfluss und wirtschaftliche Macht – gute Verdienst- und Karrierechancen – geht, sind Frauen recht selten anzutreffen (vgl. u.a. Busch/Holst 2012; Holst/Wiemer 2010; Klammer et al. 2011). Unstrittig ist, dass es sich hierbei nicht um das Resultat eines unumstößlichen Naturgesetzes handelt, sondern um ein schon vielfach nachgewiesenes „doing gender by doing work“. Bis heute gibt es folglich nicht nur eine Trennlinie zwischen Berufen und Tätigkeitsfeldern („glass walls“), in denen mehrheitlich Männer bzw. Frauen tätig sind, sondern auch eine massive vertikale Geschlechtersegregation („glass ceiling“), die hochgradig resistent gegenüber Veränderungen zu sein scheint. Offenbar „perlen an Organisationen – wie an einer Teflonschicht – radikale Wandlungsprozesse im Hinblick auf die Kategorie Geschlecht immer noch weitgehend ab“ (Funder 2011: 191).

Es stellt sich allerdings die Frage, ob sich diese Beharrungskraft auch in jenen Unternehmen permanent fortschreibt, die im Hinblick auf die Organisation der Arbeit in vielerlei Hinsicht als modern bzw. postbürokratisch gelten. Wir gehen davon aus, dass es keinen Automatismus gibt, demzufolge postfordistische bzw. postbürokratische Organisationen schon von vornherein als ein Garant für die Abkehr von einer traditionellen Geschlechterpolitik anzusehen sind. Vielmehr trägt die Leitformel „Geschlecht spielt keine Rolle, nur Leistung zählt“ zur Entstehung einer wirkungsmächtigen „Leistungsillusio“ und mithin eines „Egalitätsmythos“ bei, der eine Thematisierung von Geschlechterasymmetrien und dementsprechend auch eine strukturverändernde Geschlechterpolitik ausgesprochen schwierig macht.

Mit der Auswahl von Pharma- und Biotech-Unternehmen besteht die Möglichkeit, mehr über die Herausbildung, Reproduktion und ggf. sogar Erosion von horizontalen wie vertikalen Geschlechtersegregationen in einem Branchenfeld in Erfahrung zu bringen, in dem nicht nur neue Formen der Arbeitsorganisation und wissensbasierte Arbeitsprozesse eine große Rolle spielen, sondern auch bereits viele (hoch)qualifizierte Frauen tätig sind. So war der hohe Anteil von (qualifizierten Frauen) in der Pharma- respektive Biotech-Industrie ein Grund, warum wir uns für diese Branche(n) als empirisches Feld unserer Forschung entschieden haben. Als spannend dürfte sich zudem der Vergleich zwischen eher als traditionell geltenden, mitbestimmungspolitisch (noch) relativ stabilen Unternehmen – also großen Pharmaunternehmen – auf der einen Seite und den erst in den letzten Jahren entstandenen, als weitaus flexibler und unbürokratischer geltenden Biotech-Unternehmen auf der anderen Seite erweisen.

Unsere Analyse beginnt zunächst mit einer Beschreibung des Ist-Standes der Geschlechterverhältnisse in den Fallunternehmen, an die sich dann eine Suche nach Leitbildern, sozialen, arbeitsorganisatorischen und -kulturellen Prozessen anschließt, die zum einen Auskunft über die anhaltende Reproduktion sowie aber auch Erosionstendenzen der geschlechtlichen Segregation geben können. Letztere haben wir – um es gleich vorweg zu nehmen – zwar ebenfalls ausmachen können, allerdings sind ihre Effekte noch nicht sehr ausgeprägt.

### *Ist-Analyse*

In den meisten Pharma-Unternehmen ist das Verhältnis von Männern und Frauen bezogen auf die Gesamtbelegschaft recht ausgeglichen. D.h. er liegt zwischen 40 und 55%. In den Unternehmen ist die niedrigste Quote ein Drittel, was in diesem Fall auf den hohen Anteil der hier nach wie vor vorhandenen Chemieproduktion, die traditionell eine höhere Beschäftigung von Männern aufweist, zurückzuführen ist. Der höchste Frauenanteil liegt bei 70%, dabei handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, in dem der Bereich Forschung und Entwicklung nicht sehr groß ist, so dass der klassisch hohe Anteil von Frauen in der Konfektionierung zum Tragen kommt.

In den Biotechnologieunternehmen liegt der Frauenanteil generell höher, auch wenn er – je nach betrieblicher Spezifik – mit 52 bis 71% auch hier unterschiedlich ausfällt. Da hier keine Massenproduktion, z.B. von Medikamenten, stattfindet, es also i.d.R. um Dienstleistungen und Vorprodukte für die Medikamentenentwicklung geht, die einen teils umfassenden Forschungs- und Entwicklungsprozess voraussetzen, dominieren (hoch)qualifizierte Beschäftigte



in diesem Feld. Angelernte, gering qualifizierte Beschäftigte, die z.B. Produktionstätigkeiten verrichten, gibt es folglich kaum, so dass die unterste Gehaltsstufe bereits auf einer qualifizierten Berufsausbildung basiert – den Technischen AssistentInnen (z.B. LaborantInnen, die aus unterschiedlichen Fachrichtungen (Biologie oder Chemie) kamen). In den Laboren sind überwiegend Frauen als Technische AssistentInnen beschäftigt. Im Schnitt waren es 80%; in einigen Unternehmen lag ihr Anteil sogar noch darüber – Männer waren in den Laboren Ausnahmeerscheinungen. In den Biotechnologieunternehmen reproduziert sich bezogen auf die Labortätigkeit somit das bekannte Bild der weiblichen Beschäftigung in eher traditionellen – und entsprechend schlecht(er) bezahlten – Frauentätigkeiten. Laborantinnen sind in der Hierarchie unten angesiedelt und dementsprechend mit weniger kulturellem, ökonomischem und auch sozialem Kapital ausgestattet.

Vergleicht man jedoch die Geschlechterverhältnisse innerhalb des Laborbereichs mit der in Pharma-Unternehmen, ergibt sich ein interessanter Unterschied, der u.a. darauf zurückzuführen ist, dass Pharma-Unternehmen ihre LaborantInnen nicht über den externen Arbeitsmarkt rekrutieren, sondern selbst ausbilden. Hier hat in den letzten Jahren eine deutliche Angleichung zwischen den Geschlechtern stattgefunden, z.B. durch die Öffnung von Ausbildungsberufen, wie ChemikantIn, auch für Frauen. Dennoch gibt es auch Hinweise auf eine geschlechtliche Segregation. So führte ein Betriebsrat von PharmaDelta aus, dass in den analytischen Labors traditionell Frauen beschäftigt werden und in den präparatorischen (produktionsnäher) eher Männer, da hier mehr körperliche Arbeit gefordert sei. Doch diese Trennungslinie befindet sich im Fluss.

### *Stabilität und Wandel der horizontalen Geschlechtersegregation*

Alte Linien der Geschlechtersegregation befinden sich seit einiger Zeit offenbar in einem Angleichungsprozess. Beschäftigte begründeten dies vor allem mit technischen Veränderungen im Arbeits- und Produktionsprozess. Für die Produktion und produktionsnahe Produktionsbereiche schildert z.B. ein Technischer Mitarbeiter:

> „Früher war es sehr belastend, wenn man im Betrieb gearbeitet hat, muss man ganz klar sagen. Wir haben da, ich weiß nicht mit wie vielen Tonnen jeden Tag gearbeitet. Das heißt (diese) noch in die Hand genommen: eingefüllt, rausgeschaufelt, mit Alkohol gearbeitet, mit ABC-Maske auf, bei den Temperaturen, nicht klimatisiert und so was. Das war wirklich belastend, also körperlich belastend. Mittlerweile ist

es so, dass wir eben sehr viele Hilfsmittel haben: Hebegeräte, Sonstiges, das es auch möglich macht, eben die ganzen Pharmakantinnen (...) in ganz anderen Bereichen einzusetzen als früher. Früher haben die nur an der Tablettenpresse gestanden und im Prozess Controlling gemacht. Die Maschinen wurden von Männern eingestellt, die haben die Verantwortung getragen und die Frauen haben im Endeffekt Handlangerarbeiten gemacht – muss man mal so sagen. Stupide Sachen von morgens bis abends. Und mittlerweile ist es halt so, dass eben Frauen dort alles machen können, eben durch die ganzen technischen Hilfsmittel" (Beschäftigter, PharmaDelta, Interview 10c).

Der Laborant hebt stark auf technische Gründe ab, die den Einsatz von Frauen in bestimmten Bereichen verhindert haben. Doch ein solcher Prozess der Geschlechtersegregation kann nur entstehen und sich verändern, wenn man auch diese technische Seite der Ausformung des Arbeits- und Produktionsprozesses als sozial hergestellt versteht. Für die Entscheidung, an welchen Arbeitsplätzen Männer und an welchen Frauen eingesetzt werden, sind Geschlechterbilder und -stereotypisierungen, wie sie uns in großer Bandbreite begegnet sind, von zentraler Bedeutung. Als soziale Konstruktionen wirken sie normbildend, was sich z.B. in der Aussage widerspiegelt: „Frauen können keine schwere körperliche Arbeit machen"; gleichwohl sind sie veränderbar. So bemerkt ein Betriebsrat:

„Also ich denke, es hat auch mit einer ganz anderen Entwicklung zu tun, innerhalb der Gesellschaft, dass Frauen mehr, ich sage jetzt mal, Männerberufe auch machen dürfen. Ne Frau in der Produktion in der Schicht, das war noch vor 15 Jahren völlig undenkbar" (Betriebsrat, PharmaDelta, Interview 8b).

Wir haben es offenbar mit einem sehr komplexen und widersprüchlichen Prozess zu tun. Zum einen findet man Frauen verstärkt in so genannten männlichen Tätigkeitsfeldern, zum anderen gibt es noch viele Bereiche, gerade in der Produktion, die einen gegenteiligen Befund ergeben haben, so dass – unabhängig von durchaus nicht zu übersehenden Angleichungsprozessen – letztendlich immer noch von einer weitgehenden Persistenz der horizontalen Geschlechtersegregation gesprochen werden muss. Auffällig ist dabei, dass diese weniger in traditionellen Männer- als in den klassischen Frauenbereichen zu beobachten ist. Dies trifft insbesondere für (Frauen-)Produktionsarbeitsplätze zu, die traditionell den untersten Lohngruppen zugeordnet waren und, wie beschrieben, besonders monotone und repetitive Tätigkeiten beinhalten. Ihre Zahl hat aufgrund von Technisierungs- und Rationalisierungsprozessen zwar abgenommen, aber dort, wo sie trotzdem noch existieren, werden sie weiterhin in großer Mehrheit von Frauen ausgeführt. Umgekehrt konnten Frauen verstärkt in traditionell männlich konnotierte Bereiche vordringen. Die Geschlechtertrennlinien sind demnach stärker in eine Richtung durchlässig; eine vergleichbare Entwicklung lässt sich



auch mit Blick auf die allgemeine berufliche Geschlechtersegregation ausmachen (vgl. Statistisches Bundesamt 2011; Funder 2011: 184).[18]

Eine deutliche Persistenz geschlechtlicher Segregation kann vor allem in den traditionellen Büroberufen, insbesondere bei Sekretärinnen, beobachtet werden. Bürokaufleute bzw. Beschäftigte in den Sekretariaten sind mehrheitlich weiblich. In diesem Berufsfeld lassen sich zwar stark gestiegene Qualifikationsanforderungen, etwa im Hinblick auf Fremdsprachen- und IT-Kenntnisse, Flexibilität und Selbstständigkeit (vgl. Kopel/Weber 2010), ausmachen, aber gleichwohl fällt auf, dass das klassische und zugespitzt stereotypisierte Herrschaftsverhältnis „männlicher Chef und dienende, zuarbeitende (und unentbehrliche) Sekretärin" vielfach immer noch existiert. Zum Teil kann sich dies auch in einer modernisierten Variante zeigen, wie es etwa die Aussage eines Personalleiters eines unserer Biotech-Unternehmen mit Blick auf die Assistentin der Geschäftsführung verdeutlicht:

„Eine Assistentin für den Geschäftsführer zu finden, das ist relativ schwierig, weil, das glaube ich, das können nur Frauen machen, weil ich glaube, Männer wären da unfähig für den Job, das muss ich mal so sagen, weil, da müssen sie irre flexibel sein und sie müssen aber auch irre schnell sein" (HR-Manager, BioXenon, Interview 5).

Frauen unterscheiden sich seines Erachtens offenbar durch spezifische Fähigkeiten von Männern. Obwohl der befragte Manager herausstellen möchte, dass er als Personalleiter Frauen schätzt und keineswegs diskriminierend bewertet, macht seine Aussage gleichwohl deutlich, dass auch die Aufwertung der Sekretariatstätigkeiten nicht zu einer Neubewertung der hierarchischen Verortung dieser Aufgaben führt, oder gar das Hierarchieverhältnis umdreht. Die symbolische Ordnung, die gerade Frauen in diesem Tätigkeitsfeld auf die untergeordnete Position verweist, wird damit nicht in Frage gestellt. Allerdings zeigt die große Zahl

18 Männer dringen sehr selten in typische Frauenberufe vor, Frauen hingegen sind diesbezüglich längst nicht so verhalten und bereits in einige männlich geprägte Berufsfelder vorgestoßen, wie z.B. in Justizberufe und akademische Berufe; ein Anstieg ist auch bei Ärzten auszumachen. Dennoch ist ein tief greifender Wandel, d.h. ein Trend der Angleichung der Geschlechteranteile in den meisten Berufsgruppen, nicht zu erkennen. Es existieren immer noch so genannte Frauen- und Männerberufe. 2009 war fast jeder zweite Mann und mehr als jede dritte Frau in einer Berufsgruppe tätig, in der die eigene Genusgruppe dominierte (80 Prozent) (vgl. Statistisches Bundesamt 2011). Während Bauberufe, Metall- und Anlagenbauberufe, Elektroberufe und der Beruf des Malers und Lackierers nahezu reine Männerberufe sind, gelten der Friseurberuf, der Beruf der Kosmetikerin, viele Gesundheitsdienstberufe sowie soziale Berufe als reine Frauendomänen (vgl. ebd.). Die Trennung zwischen Männer- und Frauenberufen hat sich demnach über die Zeit als relativ stabil erwiesen.

junger, qualifizierter Frauen, die verstärkt als Projektassistentinnen beschäftigt werden, nicht nur, dass Frauen zunehmend in qualifizierte Bereiche vordringen, sondern auch eine Aufwertung dieser Arbeitsfelder.

Insbesondere in hochqualifizierten Bereichen, in denen Männer und Frauen in den gleichen Positionen zusammenarbeiten, verwischen sich traditionelle geschlechterdifferenzierende Zuschreibungen. Vor allem in den für unsere Falluntersuchung typischen naturwissenschaftlichen Bereichen der Forschung und Entwicklung stehen in der alltäglichen Zusammenarbeit Geschlechterdifferenzen nicht (mehr) im Vordergrund. Frauen sind hier keine Ausnahmen mehr, sondern stellen – insbesondere in den Biotech-Unternehmen – oftmals bereits die Hälfte der beschäftigten WissenschaftlerInnen. Frauen und Männer arbeiten in diesen Bereichen offenbar inhaltlich gleichberechtigt zusammen, was auf ein „Vergessen des Geschlechts", wie Hirschauer (2001) es benannt hat, verweisen könnte. Fraglich ist jedoch, wie weit dieses „Vergessen" tatsächlich greift. Wir gehen davon aus, dass die Verletzung der gesellschaftlichen Gleichbehandlungsnorm von Frauen gerade in einem naturwissenschaftlich konnotierten Kontext, in dem es in erster Linie um objektiv messbare Sachverhalte geht, einen besonders starken Tabubruch darstellt und deshalb auch diskursiv vehement abgelehnt wird. Hinzu kommt, dass die habituelle Prägung von NaturwissenschaftlerInnen dazu beiträgt, dass Männer wie Frauen ein gemeinsames Interesse an der Sache, an der Forschung und den Forschungsergebnissen, in den Vordergrund[19] stellen.

Kratzt man jedoch ein wenig an dieser Fassade, werden eine Reihe von Widersprüchen deutlich, die zeigen, wie stark symbolische Geschlechterordnungen auch hier immer noch verankert und wie stark sie zudem mit strukturellen Bedingungen verknüpft sind, über die geschlechtliche Ungleichheiten ständig reproduziert werden. Ein Beispiel stellt die Zuordnung spezifischer Arbeitsaufgaben im Labor dar, die im Prinzip auf der Basis von Qualifikationen und Kompetenzen zu erfolgen hat. Dennoch gibt es Tätigkeiten, die eher von Frauen als von Männern ausgeführt werden. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf die „naturgegebenen Voraussetzungen", die Frauen für bestimmte Tätigkeiten mitbringen (u.a. Fingerfertigkeit, Geduld). Wenngleich der Prozess der Angleichung im Laborbereich auch schon recht fortgeschritten ist, gibt es offenbar doch noch geschlechtliche Differenzierungen, die sich bis heute nicht aufgelöst haben.

Richtet man den Blick darüber hinaus nicht nur auf den betrieblichen Kontext, sondern fragt auch nach der geschlechtlichen Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich, dann verblasst die Abkehr von traditionellen Geschlechterdifferenzierungen ebenfalls zusehends. D.h. selbst erwerbstätige Frauen, die sich eigentlich bereits durch Angleichungsprozesse im beruflichen Kontext hervorgetan haben, praktizieren im Privatbereich durchaus noch – was vor allem die Gruppengespräche deutlich gemacht haben – weitgehend klassische Formen der geschlechtlichen Arbeitsteilung (vgl. hierzu auch B.3). Besonders augenfällig werden diese bezüglich des altbekannten Themas der überwiegend weiblichen Zuständigkeit für die häusliche Reproduktion bzw. die Kinderbetreuung. Die hiermit zumeist eng verknüpfte zeitliche Unterbrechung der Berufstätigkeit wie auch das Arbeiten in Teilzeit wirkt nach wie vor als ein geschlechtsspezifischer Schließungsprozess, der Differenz schafft und reproduziert (vgl. A.2, B.3).

Als ein weiterer struktureller Grund für das Fortwirken von Geschlechtersegregationen wird in den Unternehmen immer wieder der externe Arbeitsmarkt genannt. Fast alle PersonalleiterInnen – sowohl in den Pharma- als auch in den Biotech-Unternehmen – nannten die Dynamik und Struktur des Arbeitsmarkts als Begründung für die Besetzung spezifischer Positionen mit Frauen bzw. Männern. Mit anderen Worten: Für bestimmte Positionen gebe es keine Bewerbungen von Männern bzw. Frauen, was die horizontale Geschlechtersegregation begründet. Besonders deutlich wird dies bezogen auf die Einstellung von LaborantInnen, die in den Biotech-Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden müssen, da sie, im Unterschied zu Pharma-Unternehmen, ihr Personal nicht selbst ausbilden. Die Unternehmen sind folglich auf den Arbeitsmarkt angewiesen und greifen vielfach auf AbsolventInnen der Fachschulen zurück. Dort würden fast nur Frauen ausgebildet und dementsprechend stünden kaum Männer für diese Tätigkeit zur Verfügung. Auch für höher qualifizierte Bereiche wird ein geschlechtsspezifisches Arbeitskräfteangebot konstatiert, wie es in der Aussage einer der PersonalmanagerInnen von PharmaGamma zum Ausdruck kommt:

> „Bei uns wurden, jetzt würde ich mal ganz hart sagen: Die Frauen wurden bei uns überhaupt noch nie ausgeschlossen. Aber es gibt natürlich frauenspezifische Berufsbilder, also wenn jemand Betriebswirtschaft studiert, dann kenne ich nur ganz wenige, die jemals in ein Rechnungswesen oder Controlling gingen. (...) Ich habe jahrelang für die eingestellt, da waren vielleicht unter 50 Männer eine Frau, weil die meisten Frauen, die das studieren, die wollen ins Marketing. Also ich glaube, da selektiert sich das. Wir haben z.B. nicht viele Chemie-Ingenieurinnen, aber das hängt nicht daran, dass PharmaGamma die nicht hat, sondern die sind gerade erst im Kommen. Im Moment sagt man ja, dass sich die Anzahl der Studenten Männer/Frauen erst mal egalisiert. In vielen Berufen, nicht in allen. Es gibt immer noch frauenlastigere Berufe, auch beim Studium, als männerlastige, ja, und das finden sie dann, wenn es im Studium schon die Grundlagen nicht gibt, wenn halt nicht viele das studieren. Informationstechnologie, da gibt es zum überwiegenden Teil Männer, das wird jetzt besser mit den Frauen, aber das haben Frauen früher, wahr-

19 Für weitere Ausführungen zur Bedeutung habitueller Prägung im Feld vgl. III.B.2.

scheinlich nicht so belegt. Mathematik, Physik, das kommt jetzt erst" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Diese Argumentation, dass die geschlechtliche Segregation nicht im Betrieb, sondern über den Arbeitsmarkt hergestellt werde, fanden wir auch in den Aussagen der meisten anderen von uns befragten Personalverantwortlichen wieder. Die zitierte Personalmanagerin verweist aber auch darauf, dass die Geschlechterverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt in Bewegung geraten sind, da die Zahl der Hochschulabsolventinnen steigt. Tatsächlich können Verschiebungen im Geschlechterverhältnis festgestellt werden, obwohl nach wie vor die Zahl von Frauen und Männern in den verschiedenen Fächern und Fachdisziplinen noch differiert. Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes werden Fächer, wie Naturwissenschaften und Technik, allmählich auch verstärkt von Frauen nachgefragt: In den Fächern Informatik, Maschinenbau und Elektrotechnik liegt der Anteil der Studentinnen zwar noch unter 20% (Informatik 14%, Maschinenbau 17%, Elektrotechnik 8%), aber im Fach Mathematik sowie im Bereich (vor allem Biologie und Chemie) sind es bereits knapp 40% (vgl. Destatis 2007, A.2).[20]

### *Horizontale Geschlechtersegregration: Kein Thema in der Biotechnologie?*

Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie in der Studienwahl werden auch in den Biotech-Unternehmen wahrgenommen. Zur Frage der geschlechtsspezifischen Besetzung von Positionen und Tätigkeitsfeldern antwortete die Personalleiterin des Fallbetriebs BioNatrio, in dem es einen vergleichsweise hohen Anteil von Männern in der Molekularbiologie gibt:

> „Ja, das ist historisch bedingt. Wenn man heute wahrscheinlich noch einmal auf den Markt ginge, hätte man wahrscheinlich auch ein ganz anderes Klientel da und eine ganz andere Verteilung" (Personalleiterin, BioNatrio, Interview 3).

In den anderen Fallunternehmen war der Frauenanteil bei den WissenschaftlerInnen höher. Auch die Personalleiterin von BioCarbo berichtet, dass anfangs (das Unternehmen wurde 1992 gegründet) mehr Chemiker(Innen) beschäftigt waren, aber der Fokus immer mehr in Richtung BiologInnen, BiochemikerInnen und BiotechnologInnen gegangen sei. BioCarbo zeichnet sich darüber hinaus durch ein sehr dynamisches Wachstum und die Positionierung in einem hochqualifizierten Produktsegment aus. Da dies mit vielen Neueinstellungen einherging und auch zunehmend hochqualifizierte Bewerberinnen zur Verfügung standen, erhöhte sich dementsprechend der Anteil der (ganz überwiegend promovierten) Wissenschaftlerinnen, der bei BioCarbo bei ca. 50 Prozent liegt. Auf dem Arbeitsmarkt konkurriert das Unternehmen im Hinblick auf Hochqualifizierte stark mit der Pharmaindustrie, es kann jedoch weder mit dem Gehalt noch mit dem Umfang betrieblicher Sozialleistungen, die dort geboten werden, mithalten. Bezogen auf diesen spezifischen Sachverhalt bestätigt sich eine unserer Forschungshypothesen (siehe Kapitel II), dass hochqualifizierte, wissensintensive Unternehmen, die keine dominante Position im Feld besitzen und über weniger Ressourcen verfügen, offenbar stärker auf die Nutzung qualifizierter weiblicher Arbeitskräfte angewiesen sind, die mit geringeren Gehältern „zufrieden" sind. Dies scheint umgekehrt in der Pharmaindustrie weniger bedeutend.

Wenngleich offenbar genau diese branchenspezifischen Differenzen dazu beigetragen haben, dass in den Biotech-Unternehmen mehr hochqualifizierte Frauen als Männer tätig sind, kann sich das Verhältnis auch verändern. So hatte sich beispielsweise bei BioCarbo zum Zeitpunkt der Befragung der leichte Überhang von Frauen in einen leichten Überhang von Männern bei den WissenschaftlerInnen verkehrt. Im Interview mit einer Vertreterin des Vorstands und der Personalleiterin wurde folgende Begründung hierzu gegeben: In der Folge der Finanzkrise habe sich der Arbeitsmarkt im Bereich der Biotechnologie leicht verändert. D.h. die Zahl der potentiellen männlichen Bewerber sei gestiegen, da die für dieses Feld qualifizierten jungen Akademiker im Anschluss an das Studium nicht mehr so häufig ins Ausland gehen würden, um sich weiter zu qualifizieren (Post-Doc-Phase). In der Folge konkurrierten junge Akademiker verstärkt mit qualifizierten Frauen bzw. Akademikerinnen um die Einstellung in Biotech-Unternehmen – und konnten sich offenbar auch verstärkt durchsetzen. Eine derartige Veränderung des Arbeitskräfteangebots hat also recht unmittelbar wieder eine Verdrängung weiblicher Fachkräfte zur Folge gehabt.

Das Arbeitskräfteangebot spielt demnach eine wichtige Rolle (zunächst ungeachtet der Frage, inwieweit die betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik mit der Struktur und der sozialen Verfasstheit von externen Arbeitsmärkten auch umgekehrt korrespondiert); es ist jedoch nicht primär und ausschließlich für die geschlechtsspezifische Besetzung von Arbeitsplätzen entscheidend. Nach wie vor gibt es eine Reihe anderer Kriterien und Gründe, die auch in unseren Fallstudien deutlich geworden sind. Dabei spielen nicht nur ökonomische Gründe eine Rolle, wie sie z.B. von der Personalleiterin von BioCarbo thematisiert werden: „(...) ich meine in der Compensation geht's darum: Wer generiert den meisten Wert fürs

20 Eine Angleichung fand auch bei den Promotionen statt: Für das Jahr 2005 berichtet das Statistische Bundesamt, dass z.B. 40% der Doktortitel im Fach Biologie von Frauen erworben wurden, während es im Jahr 2000 erst 34% waren (vgl. Destatis 2007).

Unternehmen", vielmehr fließen nach wie vor auch traditionelle geschlechtliche Zuschreibungen in Personalentscheidungsprozesse ein:

> „(...) wenn ich eine Frau einstelle als Unternehmer, ich da vielleicht größere Risiken eingehe an der Stelle, als wenn ich einen vermeintlich gleich guten männlichen Kandidaten einstelle. (...) – also gleiche Chancen wie Männer haben Frauen sowieso nie, weil wenn ich ein Kind kriege, hab ich eine Auszeit und eine Auszeit ist immer schlecht für eine Karriere, immer!" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8).

Selbst wenn die zitierte Personalleiterin ein Handeln nach der dargestellten Maxime von sich weist, wird deutlich, dass Annahmen der Humankapitaltheorie nach wie vor handlungswirksam sind. Dabei ist es nicht wichtig, ob die betreffenden Frauen tatsächlich Kinder haben oder haben werden. Entscheidend ist, dass dies einmal der Fall sein könnte. So erfolgt bei Personalentscheidungen, insbesondere wenn es sich um gleich qualifizierte BewerberInnen handelt, offenbar immer noch ein Rückgriff auf die Kategorie Geschlecht, obgleich diese ja eigentlich keine Rolle mehr spielen darf (vgl. hierzu auch Wilz 2008). Personalentscheidungen werden stets unter den Vorzeichen der Ungewissheit getroffen, folglich gilt diese Reaktivierung der Geschlechterkategorie, die vielfach mit dem Argument der „Risikovermeidung" legitimiert wird, aus der Perspektive der Organisation durchaus als rational; zudem spart sie Zeit. Doch nicht nur bezüglich ihrer (potentiellen) Reproduktionsfähigkeit werden Männer und Frauen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Während einerseits – schon geradezu „gebetsmühlenartig" – betont wird, dass „absolut keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen" gemacht werden, nehmen andererseits fast alle InterviewpartnerInnen gleichzeitig eine Vielzahl geschlechtsstereotyper Zuschreibungen und Klassifikationen vor. Mit anderen Worten, „gender status beliefs" (Ridgeway 2001) spielen auch in Biotech-Unternehmen immer noch eine große Rolle.

### *Das Feld der Arbeitsorganisation: Geschlechterverhältnisse in Projektgruppen und die Problematik der Emotionsarbeit*

Eine häufig wiederkehrende Aussage von PersonalleiterInnen und betrieblichen Vorgesetzten, die sich sowohl in Pharma- als auch Biotech-Unternehmen finden lässt, lautet: eine gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung von Arbeitsgruppen ist vorteilhaft und wünschenswert. Ein Laborleiter von PharmaGamma begründet dies folgendermaßen:

> „Der Grund ist einfach, weil dann noch die Komponente Geschlecht hinzukommt, im täglichen Umgang. (...) Um es mal plakativ zu sagen, Gefahr in dem Frauenlabor ist, dass es Zickenkrieg gibt und Gefahr im Männerlabor, dass die irgendwie absacken und irgendwie ihre Umgangsform (...). Ja, dass ein etwas guter Ton herrschen kann, so ja. Ja und wenn das gemischt ist, dann ist man halt ein bisschen vorsichtiger und umgänglich normalerweise" (Beschäftigter, PharmaGamma, Interview 7).

Auch in den Biotech-Unternehmen kommt der Rekurs auf geschlechterdifferente Eigenschaften bzw. Zuschreibungen deutlich zum Ausdruck. So bemerkt die Personalleiterin von BioCarbo zu diesem Thema:

> „Wobei ich generell einfach der Meinung bin, ich schau natürlich auch, dass die Teams nicht nur aus Frauen bestehen. Ich finde, das ist nicht gut. Man muss einfach auch gucken, dass man eine Mischung hat. Männer und Frauen haben unterschiedliche Skills und unterschiedliche Herangehensweisen, und ich finde das einfach schön, wenn man einen guten Mix hat" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Die Personalleiterin von BioLithio äußert sich ganz ähnlich:

> „Ich habe immer das Gefühl: Wenn eine Gruppe ausgeglichen ist, ist es besser. Also ich habe es lieber, wenn ich Leute einstelle, dass es so ein bisschen gemischt ist. Weil Frauen und Männer haben einfach eine unterschiedliche Art, Dinge zu bearbeiten. Da ist einfach ein Unterschied. Ich merke das einfach. Frauen sind emotionaler. Das ist einfach so. Sind teilweise auch gründlicher in vielerlei Hinsicht. Genauer und verlässlicher, aber eben auch in vieler Hinsicht emotionaler. Insofern ist es manchmal ganz gut, wenn man halt zum Ausgleich einen Mann mit in der Mannschaft hat" (Managerin, BioLithio, Interview 5).

Dieses Zitat zeigt, wie präsent Geschlechterklassifikationen in der Personalpolitik sind und mit welcher Bewertung sie verknüpft werden: Frauen sind – so die Sicht vieler ManagerInnen – gründlicher, genauer, verlässlicher. Gemeint ist hiermit zunächst einmal ein als positiv wahrgenommenes Unterscheidungskriterium im Vergleich zu Männern. Aber sie gelten eben auch als emotionaler und daher sollten im Team stets auch Männer präsent sein. Gleichwohl scheint es sich bei der geforderten Emotionalität offenbar um eine „schwierige" und vor allem nicht ganz kalkulierbare Eigenschaft zu handeln. Sie wird Beschäftigten zwar in modernen Arbeitswelten zunehmend abverlangt, um z.B. in Teams arbeiten oder Kundenanforderungen erfüllen zu können, darf aber aus der Perspektive der Organisation nicht zu einem „Störfaktor" werden, d.h. Emotionen sollen kontrollierbar sein und in erster Linie ökonomischen Kriterien dienen, z.B. Kundenzufriedenheit herstellen. Während Männern zugetraut wird, Emotionen kontrollieren und damit dem männlichen Managerideal entsprechen zu können, besteht im Hinblick auf Frauen nach wie vor die schon vielfach konstatierte geschlechterstereotype Zuschreibung: „Frauen sind Emotionsmenschen" (Cornils/Rastetter 2012: 175; vgl. auch Funder 2008a). Frauen sehen sich folglich mit höchst widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert: Zum einen sollen

sie die bestehenden Erwartungen an Geschlechtsrollenbilder erfüllen, die durch die Internalisierung von Geschlechterstereotypen ohnehin vielfach bereits zu einem Element ihres geschlechtlichen Habitus geworden sind. Zum anderen sollen sie aber auch nicht „zu sehr" – was wiederum eine Frage der Definition ist – den „herrschenden Emotionsnormen", die sowohl im Management als auch in der Arbeitspraxis gefordert werden, entsprechen, denn dann gelten sie als „unweiblich" und geraten folglich in Widerspruch mit den vorherrschenden Geschlechtsrollenbildern (vgl. ebd.).

In den Interviews kommt aber nicht nur die problematische Wertschätzung und gleichzeitige geschlechterdifferenzierende Wirkung von Emotionalität zum Tragen, vielmehr wird immer auch betont, dass das Geschlecht keine Rolle bei der Einstellung spielt; hierzu nochmals die bereits zitierte Managerin:

> „Aber prinzipiell, wenn uns jemand gegenüber sitzt, dann schauen wir nicht darauf, ob das jetzt ein Mann oder eine Frau ist. Dann wird der genommen, der besser passt" (Managerin, BioLithio, Interview 5).

Auch wenn dies in der Aussage nicht mehr spezifiziert wird: hier wird auf Leistung und Qualifikation als ein scheinbar geschlechtsneutrales Kriterium Bezug genommen. Der Widerspruch zwischen dem normativen Anspruch der Geschlechtsneutralität einerseits und der davon unbenommenen Praxis der Geschlechterklassifikation, die sich in den zitierten Äußerungen zum Thema Emotionalität deutlich widerspiegelt, wird hier augenfällig. In diesem Licht betrachtet wird die Metapher vom „Vergessen des Geschlechts" in ihrer doppelten Aussage deutlich. Denn Vergessen bedeutet ja nicht, dass Zweigeschlechtlichkeit ihre strukturelle und symbolische Bedeutung in der konkreten Interaktion – insbesondere mit Blick auf (Personal-)Entscheidungsprozesse – völlig verloren hätte. Wir können vielmehr davon ausgehen, dass dieses Vergessen, womit in erster Linie das Festhalten am Leitprinzip der Gleichbehandlung, das in dem häufig formulierten Satz zum Ausdruck kommt: „wir behandeln alle gleich und machen keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern", gemeint ist, zu einem elementaren Bestandteil der „Illusio" des Feldes geworden ist. Bemerkenswert ist vor allem wie stark diese gleichzeitige De- und Re-Thematisierung der Geschlechterdifferenz in die Unternehmen eingeschrieben zu sein scheint. Besonders prägnant kommt dies in der Beschreibung der Relevanz so genannter „weiblicher Eigenschaften" für die Unternehmenskulturen zum Tragen. Typisch hierfür ist das folgende Zitat einer Personalleiterin von BioCarbo, die im Verlauf des Interviews immer wieder auf die Geschlechtsneutralität von Personalentscheidungen verweist, gleichwohl aber mit Blick auf die Unternehmenskultur eine Vielzahl von Geschlechterstereotypisierungen heranzieht und auf „natürliche" Unterschiede zwischen („emotionaleren") Frauen und („rationaleren") Männern verweist:

> „Ich würde eher sagen, dass Frauen oft vielleicht ein bisschen schneller sich integrieren, vielleicht ein bisschen mehr teamorientiert sind. Frauen neigen mehr dazu zu gucken, dass alles passt und stimmt (...) ich würde mal sagen, die Dinge, die Sie hier sehen, vom Obstkorb angefangen, das ist typisch, weil wir viele Frauen sind. Männer würden das wahrscheinlich eher nicht so sehen. Für die spielt das vielleicht nicht so eine Rolle, behaupte ich jetzt mal einfach. Also wir haben vieles von dem, was wir hier machen, von den Events und so weiter, die sind sehr stark frauengeprägt. Frauen achten mehr auf das, was so die Umgebung ausmacht, diesen Wohlfühleffekt. Ich glaub, dass da Männer weniger drauf achten, die sind mehr, ja, nüchterner, weiß ich nicht, ob das Wort stimmt. Das ist jetzt auch ein bisschen plakativ, sicherlich, es gibt sicher von beidem etwas, aber das macht uns sicher, weil wir so einen Überhang an Frauen haben, merkt man das schon stark" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Dieses Zitat macht deutlich, wie ungebrochen auch in wissensintensiven Unternehmen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen geschlechtsspezifische Klassifikationen reproduziert werden. Vergleichbare Aussagen finden sich in vielen Interviews; sie werden sowohl von Männern als auch von Frauen gemacht. Es ist davon auszugehen, dass die Zustimmung dadurch gestützt wird, dass solche Zuschreibungen auch habituell verankert sind. Durch sekundäre Habitusprägungen werden sie sicherlich modifiziert, vielleicht auch abgemildert, sodass ein „Vergessen von Geschlecht" erleichtert wird. Nichtsdestotrotz sorgen sie weiter für eine geschlechterdifferenzierende soziale Praxis, die vielfach Anknüpfungspunkte für Hierarchisierungen liefert. Im folgenden Abschnitt fokussieren wir die Thematik daher auf die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung, also die Besetzung von Führungspositionen. In den darauf folgenden Kapiteln greifen wir dann die Lohn- und Leistungspolitik (B.2) sowie die Vereinbarkeitspolitik (B.3) auf. Diese Bereiche erscheinen uns als besonders zentral, um zu zeigen, in welcher Weise sich betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik verknüpfen bzw. in welcher Weise Arbeitspolitik geschlechterwirksam wird und bestehende Hierarchien reproduziert.

## 1.2 Frauen in Führungspositionen

Wir haben in den vorhergehenden Ausführungen zum einen den hohen Frauenanteil an den Gesamtbelegschaften bei den Pharma- und mehr noch bei den Biotech-Unternehmen aufgezeigt und nachgezeichnet, dass dies nicht automatisch zu einer geschlechtlichen Gleichstellung führt, sondern die Besetzung von Positionen und die Wahrnehmung von Tätigkeiten nach wie vor geschlechtsspezi-

fisch erfolgt. D.h. sowohl in den Pharma- als auch den Biotech-Unternehmen gibt es das Phänomen der horizontalen geschlechtlichen Segregation, die selbst dort, wo es zu Angleichungsprozessen gekommen ist, am Ende doch wieder aufflackert, wenn es um die Zuschreibung spezifischer Tätigkeiten, etwa im Labor, oder Soft versus Hard Skills geht. Problematisch wird es dann, wenn sich hieraus eine geschlechterdifferenzierende Hierarchisierung entwickelt. Wenden wir uns also im Weiteren der Frage zu, wie es um die vertikale Segregation bestellt ist. Bezogen auf die Besetzung von Führungspositionen zeigt sich die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen besonders deutlich. Denn, ungeachtet des hohen Anteils auch sehr qualifizierter Frauen, nimmt ihre Präsenz immer mehr ab, je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt ist. Dies trifft sowohl für Pharma- also auch für Biotech-Unternehmen zu. Bevor wir zu Erklärungsansätzen und Interpretationen übergehen, soll zunächst eine genauere Bestandsaufnahme gemacht werden.

### *Geschlechterhierarchien in der pharmazeutischen Industrie*

Konstatiert werden kann zunächst, dass es im Hinblick auf die Segregationsproblematik, wie die oben beschriebene Angleichung von Männer- und Frauenbeschäftigung in den Laboren der Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen gezeigt hat, durchaus Wandlungsprozesse in den letzten Jahren gegeben hat. Dies zog auch im Führungsbereich eine Veränderung nach sich, denn in allen untersuchten Pharma-Unternehmen kam es zu einer verstärkten Besetzung von Führungspositionen, z.B. in der Laborleitung, mit Frauen. Insgesamt bestätigte sich jedoch das Bild, dass Frauen verstärkt in der unteren Führungsebene vertreten sind. D.h. in den Unternehmen findet sich das bekannte Muster: Je weiter nach oben, desto geringer die Zahl der Frauen in Führungspositionen. Unterschiede ergeben sich hier je nach der in den Unternehmen vorherrschenden Ausformung der Geschlechterpolitik. Für die Unternehmen, die sich durch eine eher „konservative" Geschlechterpolitik auszeichnen und eine gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen bisher ablehnten (was auf die große Mehrheit unserer Fallunternehmen zutrifft), ist der Fall PharmaDelta typisch, wo die Zahl der Frauen in Führungspositionen mit jeder Hierarchiestufe abnimmt. Dem von der Personalabteilung erstellten Frauenbericht[21] ist diese Tendenz gut zu entnehmen (vgl. Tab. 4); zudem befindet sich im Vorstand des Unternehmens gar keine Frau.

21 Die Zahlen sind dem Bericht für 2007 entnommen, denn bis zum Abschluss der Studie konnte das Unternehmen die Frauenberichte für 2008 sowie die folgenden Jahre nicht vorlegen.



*Tabelle 4:* Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen/PharmaDelta

| **Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen** | | | |
|---|---|---|---|
| | *Männer* | *Frauen* | *Prozent* |
| GruppenleiterInnen | 217 | 69 | 24,1 |
| AbteilungsleiterInnen | 192 | 22 | 10,3 |
| HauptabteilungsleiterInnen | 69 | 7 | 9,2 |
| Bereichs-/SpartenleiterInnen | 21 | 1 | 4,5 |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

Kontrastieren können wir diese Strukturierung mit einem anderen Fallunternehmen, PharmaBeta, das am untersuchten Standort auf eine längere Geschichte der Auseinandersetzung bezüglich der Gleichstellung von Frauen zurückblicken kann. In diesem Zusammenhang hat auch das Thema „Frauen in Führungspositionen" eine nicht unbedeutende Rolle gespielt. So hat hier ein Frauenarbeitskreis 1998 ein Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen entwickelt und durchgesetzt. Im Zentrum standen dabei die internen Assessment-Centers zur Rekrutierung von Führungskräften, worüber 95% der Führungskräfte zum damaligen Zeitpunkt gewonnen wurden. Vereinbart wurde, dass sowohl in der Auswahlkommission der Assessment Center als auch unter den BewerberInnen 30% Frauen sein sollten. Diese Vereinbarung führte zu einer deutlichen Erhöhung des Frauenanteils im Auswahlverfahren und setzte sich dann unmittelbar in eine Erhöhung der Zahl weiblicher Führungskräfte um. Die folgende Tabelle (5) zeichnet diese Entwicklung nach:

*Tabelle 5:* Entwicklung der Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen/ PharmaBeta

| **Jahre** | **1986** | | **1996** | | **2004** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Männer* | *Frauen* | *Männer* | *Frauen* | *Männer* | *Frauen* |
| leitende Angestellte | 390 | 12 (3,0%) | 316 | 25 (6,9%) | 301 | 64 (17,5%) |
| erweiterte leitende Angestellte | 373 | 35 (8,6%) | 319 | 55 (14,7%) | 383 | 131 (31,6%) |
| AT-Angestellte | 930 | 147 (13,6 %) | 825 | 256 (23,7%) | 698 | 414 (37,2%) |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

Es wird deutlich, dass zwischen 1996 und 2004 ein beträchtlicher Sprung gemacht wurde, was sich besonders bei den AT-Angestellten zeigt, aber auch in

den leitenden Positionen. InterviewpartnerInnen im Betriebsrat führten dies auf das genannte Instrument der Quotierung der internen Assessments zurück. Vor allem im unteren Führungsbereich (Erweiterte Leitende Angestellte) konnte eine sichtbare Steigerung des Frauenanteils auf fast 32% erreicht werden, doch auch bei den Leitenden Angestellten ist der Anteil von 17,5% auf 22% angestiegen und liegt damit deutlich höher als in Vergleichsunternehmen, wie etwa PharmaDelta mit 9,6% (Betriebsrat, PharmaBeta, Interview 1).

Die aktuelle Entwicklung in diesem Unternehmen gibt jedoch nicht viel Grund zu Optimismus, denn das Instrument der quotierten Assessments wird nicht mehr weitergeführt. Die Quotierung beruhte auf einer Absprache ohne rechtsverbindlichen Charakter. Im Zuge einer Fusion mit einem anderen großen Pharmakonzern wurde die politische und ökonomische Ausrichtung zwischenzeitlich im neuen Führungsstandort des Unternehmens zentralisiert. Dabei haben sich auch die Kräfteverhältnisse bezüglich der Geschlechterpolitik verändert, was u.a. die Aufgabe der Assessment-Center-Quotierung bedeutete sowie auch die Abschaffung bzw. Nichtbesetzung des Referats für Chancengleichheit. Mittlerweile unterscheidet sich PharmaBeta nicht mehr grundlegend von der konservativen Geschlechterpolitik der anderen Pharma-Unternehmen. Feste Quoten werden abgelehnt, nichtsdestotrotz will man den Frauenanteil der Führungskräfte erhöhen, mit einer Zielgröße von +drei Prozent, so die Verlautbarung aus der Personalabteilung. Im Gegensatz zum untersuchten Standort liegt der Frauenanteil im Gesamtunternehmen nach der Fusion bei lediglich 12% und soll bis 2013 auf 15% erhöht werden – mit welchen Maßnahmen bleibt unklar, denn diese Zielgröße ist lediglich im (weitgehend unverbindlichen) Diversity-Programm des Unternehmens festgehalten.

### *Geschlechterhierarchien in der Biotechnologie*

Wie sieht es in den Biotech-Unternehmen mit der Beteiligung von Frauen an den Führungspositionen aus? Fragt man Management und Beschäftigte, fällt das stark ausgeprägte Selbstbild der Unternehmen auf: „jung", „dynamisch", „gleichberechtigt", „leistungsorientiert", „teamorientiert", „kooperativ", „flache Hierarchien", das sind Stichworte, die häufig fallen. Und in diesem Zusammenhang sind fast alle InterviewpartnerInnen der Meinung, dass zwischen Frauen und Männern keine Unterschiede bestehen, ja dass sie sogar bessere Chancen auf Gleichstellung hätten als in den „alten Industrien" (wie etwa der Pharmaindustrie). Tatsächlich wäre diese Vermutung angesichts des im Vergleich zur Pharmaindustrie deutlich höheren Anteils von hoch qualifizierten WissenschaftlerInnen nahe liegend, doch sie bestätigt sich nur teilweise.



Grundsätzlich gilt auch – mit ganz wenigen Ausnahmen – in den Start-ups der Biotech-Industrie: die oberste Führungsetage ist männlich. Dies hat u.a. damit zu tun, dass die Gründer fast ausschließlich Männer sind und die Unternehmen aus männlich geprägten Netzwerken hervorgegangen sind. Nur in einem unserer Fallunternehmen gab es eine Frau im Vorstand. Ein direkter Zahlenvergleich mit den Pharma-Unternehmen ist indes schwierig, da es sich bei den Biotech-Unternehmen um sehr viel kleinere und jüngere Unternehmen handelt, die zwischen 24 und 300 Beschäftigte aufweisen. Dahinter verbergen sich natürlich auch unterschiedliche Gründungsgeschichten, Formen des Organisationsaufbaus und der Ausbildung formaler Arbeitsteilung, die sich in unterschiedlichen Strukturen bzw. Hierarchieebenen ausdrückt. Für die meisten Fallunternehmen gilt jedoch, dass sich auf der oberen Führungsebene keine oder nur wenige Frauen befinden. Geht man auf die mittlere und untere Führungsebene, differenziert sich das Bild. Veranschaulichen wollen wir dies anhand von zwei Unternehmen, BioXenon und BioCarbo.

#### *Der Fall BioXenon*

BioXenon wurde 1993 als Spin-off aus einer Universität gegründet, ist börsennotiert und hat ca. 100 Beschäftigte. Es gibt einen großen Überhang von 80% Frauen bei den Technischen AssistenInnen, demgegenüber ist das Verhältnis von Männern und Frauen bei den WissenschaftlerInnen recht ausgeglichen. Auf der obersten Führungsebene des Vorstands gibt es keine Frau. Im Management, das in drei Hierarchiestufen gegliedert ist (Senior Director – Director – Associate Director), gibt es lediglich eine Frau, die allerdings auf der obersten der drei Ebenen als Senior Director angesiedelt ist. Eine größere Zahl von Frauen findet sich erst auf der untersten Führungsebene, der GruppenleiterInnen, ansonsten ist das Verhältnis von Männern und Frauen gut ausbalanciert. Insgesamt zeigt sich also eine starke männliche Dominanz im mittleren und oberen Führungsbereich. Trotz der großen Zahl hoch qualifizierter Frauen, die sich auf der unteren Führungsebene noch durchsetzen können, hat dies keinen Effekt auf die Besetzung der höheren Leitungspositionen. Hierzu ist anzumerken, dass es ähnliche Strukturen auch in anderen Fallunternehmen gab, z.B. bei BioNatrio.

#### *Der Fall BioCarbo*

Ein anderes Bild fanden wir jedoch im Unternehmen BioCarbo, das als einziges Fallunternehmen eine Orientierung der Personalpolitik auf Gleichstellung aufwies. Es handelt sich um ein inzwischen etabliertes Unternehmen, das auf ein beträchtliches Wachstum seit der Gründung 1992 zurückblicken kann. Es

ist ebenfalls börsennotiert und hat mittlerweile ca. 300 Beschäftigte. Der Frauenanteil beträgt insgesamt zwei Drittel. Die Technischen AssistentInnen sind hier sogar zu 95% weiblich; bei den WissenschaftlerInnen ist das Verhältnis von Männern und Frauen, wie bei BioXenon, fast ausgeglichen. Als einziges Unternehmen unseres Samples ist jedoch bei BioCarbo eines von vier Vorstandsmitgliedern weiblich, was in der gesamten Branche eine Ausnahme darstellt. Doch auch auf der Ebene des Senior Managements sind Frauen mit 30% vertreten (vier von 13). Erstaunlicherweise ist der Frauenanteil auf der Gruppenleitungsebene nicht höher, er beträgt ebenfalls ca. ein Drittel – auch hier drückt sich also der 50%-Anteil von Frauen an den WissenschaftlerInnen nicht in einer entsprechenden Beteiligung an der Führung aus.

### *Wandel und Beharrung: Die Fallunternehmen im Überblick*

Die beiden skizzierten Fälle bilden quasi zwei Pole eines Kontinuums ab. Um das Bild zu vervollständigen, hier noch die beiden anderen Fallunternehmen, BioRadio und BioLithio, haben nur 24 bzw. 30 Beschäftigte (zumindest am deutschen Standort), so dass hier kleine Veränderungen in der geschlechtsspezifischen Besetzung von Arbeitsplätzen bzw. Führungspositionen prozentual große Verschiebungen bewirken. Solche Veränderungen haben etwa im Fall BioLithio innerhalb kurzer Zeit von einem rein männlichen Management zu einem ausgeglichenen Verhältnis von Männern und Frauen geführt. Im Fall BioRadio ergibt sich zunächst ein eher klassisches Bild des männlichen Vorstands, doch in den anderen Leitungsfunktionen sind auch Frauen vertreten. Kurzum, im Hinblick auf die vertikale Segregation ist auf den ersten Blick kein einheitliches Bild zu erkennen. Wir können jedoch feststellen, dass der Frauenanteil an den Führungspositionen in den Biotech-Unternehmen insgesamt etwas höher liegt als in den untersuchten Pharma-Betrieben. Doch die Problematik der zunehmenden Männerdominanz in den höheren Führungspositionen schreibt sich grundsätzlich auch hier fort[22]. Es stellt sich die Frage, ob Biotech-Unternehmen tatsächlich durchlässiger für Frauen sind oder ob sich lediglich andere Muster der Reproduktion von Geschlechterhierarchien ergeben. Darüber sollen die Erklärungsansätze und Interpretationsmuster Aufschluss geben, mit denen geschlechtliche Ungleichheiten auf der Führungsebene in den Unternehmen negiert, dargestellt und legitimiert werden. Betrachten wir aber zunächst, ob es

22 Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie über Frauen in der Biotech-Industrie in den USA und Europa (vgl. Elvidge 2010).



denn in Pharma- als auch Biotech-Unternehmen überhaupt eine direkte Förderung von Frauen in Führungspositionen gibt.

### *Die Bedeutung von Gleichstellungspolitik*

Erstaunlicherweise erfolgt in keinem der Unternehmen bislang eine direkte, institutionell verankerte Förderung von Frauen in Führungspositionen. Ein wichtiges Ergebnis unserer Forschung lautet also: es gibt keine gezielten Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, insbesondere Instrumente, wie etwa eine festgelegte Quotierung, werden strikt abgelehnt. Dies gilt gleichermaßen für die Pharma- als auch die Biotech-Unternehmen. In einzelnen Pharma-Unternehmen war die einzige Ausnahme die Beteiligung an Mentoring-Programmen, die als indirekte Förderung von Frauen in Führungspositionen genannt wurden. Sie nahmen allerdings einen nebensächlichen Status in der Personalpolitik ein und wurden ebenso wenig von den Betriebsräten gezielt gefordert. Maßnahmen waren ansonsten vor allem bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu finden, die jedoch offenbar im Führungskräftebereich nur begrenzte Wirkung zeigten (zum Thema Vereinbarkeit siehe B.3). Ein wenig Bewegung haben dagegen die jüngsten öffentlichen Debatten über die extrem niedrige Zahl von Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen insgesamt gebracht, die von der aktuellen und der ehemaligen Familienministerin Kristina Schröder und Ursula von der Leyen ausgelöst wurden. Auch Pharma-Unternehmen haben auf diesen Druck reagiert. So liegen zunehmend Pressemitteilungen bezüglich neuer Zielgrößen für die zu erreichende Zahl an Frauen auf der Führungsebene vor. Im März 2010 wurde über unser Fallunternehmen PharmaDelta in der Presse berichtet: „PharmaDelta lehnt Frauenquote ab“. Im Februar 2011 ließ das Unternehmen dann verlauten: „PharmaDelta will Frauen fördern, aber ohne Quote“. Der Frauenanteil soll bis 2016 um 25-30% erhöht werden. Angesichts des jetzigen Standes von einem nicht einmal zehn Prozent betragenden Frauenanteil in Führungspositionen ein durchaus ehrgeiziges Ziel, doch es bleibt mehr als fraglich, ob ohne verbindliche, institutionalisierte Maßnahmen und eine grundlegende Änderung der Geschlechterpolitik eine solche Absichtserklärung zu einem besseren Resultat führen wird als in der Vergangenheit. Ähnliches kann auch von PharmaBeta gesagt werden, jenes Unternehmen also, das die Quotierung der internen Assessment Centers zur Rekrutierung von Führungskräften abgeschafft hat. Im konzernweiten Diversity-Programm wurde noch 2010 das Ziel einer dreiprozentigen Erhöhung des Frauenanteils der Führungskräfte von 12 auf 15% formuliert. Ebenfalls im Februar 2011 kann nun

einer Pressemeldung des Unternehmens entnommen werden, dass sich das neue Ziel von Frauen in Führungspositionen bis 2015 in Richtung 30% bewegen soll. Dabei geht es ebenfalls nicht um eine rechtsverbindliche Quotierung, denn diese sei – so das Unternehmen – „nicht zielführend".

Kurzum, beide Unternehmen lehnen eine gesetzliche Quote ab und präferieren selbst gesteckte Ziele, dabei folgen sie nun offenbar der Vorgabe, die die Telekom mit einer internen Quote von 30% gemacht hat.

Demgegenüber hat eine Diskussion über Quoten in den Biotech-Unternehmen bislang noch gar nicht stattgefunden, weder intern noch in der Öffentlichkeit. Hier zeigt sich u.a. das feldspezifische Machtgefälle, denn die großen Pharma-Unternehmen stehen hier als so genannte „Flaggschiffe" der Branche unter höherem Legitimationsdruck. D.h. auch die Ablehnung rechtlich fixierter, institutionalisierter Gleichstellungspolitik bedarf der Begründung.

Für die Ablehnung gezielter Förderinstrumente gibt es vor allem einen zentralen Begründungszusammenhang, das Ungleichheitstabu, auf das wir im Folgenden etwas näher eingehen wollen.

### *Argument 1: „Bei uns werden alle gleichbehandelt" – das Ungleichheitstabu als symbolische Gewalt*

Ungeachtet des sehr auffälligen Befundes der niedrigen Zahl weiblicher Führungskräfte begegnete uns in allen Unternehmen, wie oben dargestellt, die Ablehnung von gezielten Maßnahmen, um den Frauenanteil zu erhöhen. Interessanterweise erfolgte dies fast immer mit dem Verweis auf den Anspruch der Gleichbehandlung. Hören wir zunächst im O-Ton einige diesbezügliche Äußerungen aus dem Management der Pharmabetriebe:

> „Nein, also wir machen kein Gender Training. Wir wünschen uns mehr Frauen in Führungspositionen, das ist ganz klar topdown kommuniziert (...). Also wenn Sie jetzt auf Diversity an sich eingehen: wir haben kein Instrument. Wir haben die Maßgabe ausgegeben, dass wir mehr Frauen in Führungspositionen möchten, wir haben aber kein Instrument oder Quote, (...) keine Frauenbeauftragte. Wir haben bisher auch immer gesagt: Wir brauchen das nicht, wir möchten das nicht. (...) Bei uns ist vollkommen egal, ob man Mann oder Frau ist" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Ganz ähnliche Äußerungen finden sich auch bei PharmaDelta:

> „(...) wir machen jetzt keine Frauenführungskräfte-Programme, und das hat auch einfach mit der Gleichberechtigung zu tun, (...). Aber sonst zum Thema Alleinstellungsmerkmal Frau: wir behandeln Frauen nicht als wären sie behindert und die brauchen Extraförderung, sondern wir behandeln Frauen und Männer gleichermaßen. (...) und wir sehen auch keine Gründe, warum wir das anders machen sollen als wir es zurzeit machen" (Managerin, PharmaDelta, Interview 13).



Zwei bei PharmaDelta für die Programme „Vereinbarkeit von Beruf und Familie" bzw. „Work-Life-Balance" Verantwortliche aus der Personalabteilung führen dies noch etwas genauer aus:

> „Wir haben keine speziellen Programme oder Quotenregelungen (...). Ja, da muss man immer berücksichtigen, was das im eigenen Bereich für Ärger erzeugt, wenn sie mit einmal anfangen, irgendwelche Gruppen zu bevorzugen. Das wären jetzt zufällig Frauen gewesen, das hätte aber auch irgendwas anderes sein können. Das überlegen sie sich als Personalleute zweimal, ob sie so was machen. Die Notwendigkeit war einfach nicht da, das tun zu müssen. Darum haben wir's auch nicht gemacht" (Manager, PharmaDelta, Interview 12a).

Die nicht vorhandene Notwendigkeit begründet er an einer anderen Stelle des Interviews folgendermaßen:

> „Und ich gebe ja zu, dass wir uns da in der Vergangenheit nicht allzu viele Gedanken drum gemacht haben, weil immer auch genug Männer da waren. Die Frage hat sich einfach nicht gestellt. Das war keine Böswilligkeit, das scheiterte an Angebot und Nachfrage, das hat immer funktioniert" (ebd.).

Unser Hinweis darauf, dass es offenbar nicht von allein funktioniert, da es Frauen in oberen Führungspositionen praktisch nicht gibt, wird von der Mitarbeiterin der HR-Abteilung folgendermaßen beantwortet:

> „Ja, aber wir können nicht den Nachweis führen, dass x Frauen es gerne geworden wären, aber es nicht geworden sind, weil sie Frauen sind (...). So muss ich sagen, habe ich PharmaDelta eigentlich auch immer kennengelernt, (...), dass es nicht relevant ist, ob ich eine Frau bin oder ein Mann (...). Und so möchte ich eigentlich auch das Programm-Management Work-Life-Balance gesehen wissen, dass wir gar nicht so fokussieren auf 'wir fördern jetzt explizit Frauen', um da auch eine – Gleichberechtigung von mir aus – herzustellen, weil ich da auch gar nicht sehen kann, dass Frauen in irgendeiner Form benachteiligt werden. Also ich hab hier noch nie gehört, dass hier jemand kein Abteilungsleiter wird, weil er eine Frau ist (...). Das können wir nicht in der Form so bestätigen!" (HR-Managerin, PharmaDelta, Interview 12b).

Und der Leiter fasst dies in den folgenden Worten zusammen:

> „Aber solange ich im Personalwesen bin und bei PharmaDelta überhaupt, habe ich immer das Gefühl gehabt, dass wir nicht diskriminieren, also das ist die schwächere Stufe. Fördern wäre die stärkere, aber wir haben wenigstens nicht diskriminiert und darauf bin ich auch ganz stolz" (Manager, PharmaDelta, Interview 12b).

Auch im Unternehmen PharmaBeta finden sich ähnliche Argumentationsmuster. Zum Thema Frauenanteil in der Führungsetage befragt, äußert sich die Personalleiterin:

> „Ja, wobei, das (Quotierung) machen wir nicht, weil, das würde eigentlich unserem gesamten Talent-Management widersprechen. Wobei wir für uns in Anspruch neh-

men, dass wir eben auch hundert Prozent des echten Potenzials, und damit auch der Frauen, erfassen" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Um den Widerspruch zwischen Leitidee und faktischer Situation zu erklären, weist sie darauf hin, dass das besagte Talent-Management bislang offenbar nur sehr wenige Frauen erfasst hat; betont wird aber auch, dass es eine Qualifikationsgleichheit von Männern und Frauen gibt. Die Interviewpartnerin schildert zunächst den sorgsamen Auswahlprozess, der ihrer Meinung nach Männer und Frauen gleichermaßen einschließt; sie geht davon aus, dass hier keinerlei Diskriminierung stattfindet:

> „Und dann werden Entwicklungspläne gemacht, die wirklich mit einer verantwortlichen Umsetzungsbenennung, die Leute über die Jahre dann in diese Target-Positionen hineinbringen. Und in dem Maße, wo ich mehr als einen in die Diskussion, in die Entscheidungsfindung einbinde, in dem Maße kann ich auch die Objektivität da rein bringen. Und das macht mich sehr zuversichtlich. Ich hab da jahrelang ja selber Erfahrung mit, dass es da keine Differenzierung (zwischen Männern und Frauen) mehr gibt" (ebd.).

Diese Aussagen machen deutlich, dass es ein sehr starkes Gleichheits- bzw. Gleichbehandlungspostulat gibt. Erstaunlicherweise wird dies ungeachtet des niedrigen Anteils von Frauen in Führungspositionen, der eine offensichtliche Ungleichheit zum Ausdruck bringt, aufrechterhalten. Hier bestätigt sich die These von Irene Dölling, dass sich hierarchisierende Geschlechterklassifikationen in einer modernisierten Version hinter dem universellen Code der Gleichheit aller Menschen verbergen können (Dölling 2004: 79, siehe Kap. I.2.2). Der Code der Gleichheit bzw. der Gleichbehandlung wird von den Unternehmen übernommen und wirkt als ein wichtiges Merkmal der „Spielregeln", der „Illusio" des Feldes. Niemand nimmt Position gegen eine Erhöhung von Frauen in Führungspositionen ein, niemand behauptet, dass Frauen dies qua Geschlecht nicht könnten. Und selbst die betroffenen Frauen sehen sich selbst nicht als benachteiligt (wie noch zu zeigen sein wird). Das Tabu der geschlechtlichen Diskriminierung trägt somit zu deren Verschleierung bei, denn sie darf ja nicht sein, was einem „Egalitätsmythos" (Funder et al. 2006) gleichkommt. So nehmen die AkteurInnen die ungleiche Beteiligung von Frauen an Führungs- und Machtpositionen auch nicht als geschlechtliche Diskriminierung wahr, denn diese darf es ja gar nicht geben, sondern als das Ergebnis objektiver Leistungsbewertungen sowie vielfach auch als das Resultat betrieblich nicht beeinflussbarer, ungewollter äußerer Zwänge, etwa spezifischer Arbeitsmarktkonstellationen. Sie wirken quasi als symbolische Gewalt, die geschlechtliche Segregation legitimiert. Die Aussage einer AT-Angestellten bei PharmaDelta macht deutlich, wie weitgehend Frauen über habituelle Dispositionen selbst an der Reproduktion dieser Legitimationsprozesse mitwirken:

> „Nein, also wenn ich jetzt keine Kinder gehabt hätte, ich hab eigentlich nur aufgrund der familiären Situation Nachteile gehabt, aber nicht aufgrund der Situation, dass ich eine Frau bin. Ich würde sogar sagen, eher im Gegenteil. Ich glaube, ich habe da nie mitgespielt, ich hab nie einen kurzen Rock angezogen oder sonstwas. Aber ich glaube, dass wenn man freundlich lächelt und mit Männern nett umgeht, dass das durchaus positiv ankommt. Das ist so eine Typus-Frage, das hat aber nichts mit, dass man da keine Nachteile hat, keine Vorteile. Also viele Männer haben es gerne wenn man im Team Frauen hat. Ne, ich habe das nie als Nachteil empfunden (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 7).

Wenn Männer und Frauen gleich behandelt werden, gibt es auch keinen Grund, vorherrschende Handlungsstrategien zu überdenken. Und somit kann das Thema Geschlechterungleichheit durch Nicht-Thematisierung negiert bzw. legitimiert werden. Die offensichtliche Ungleichbehandlung von Frauen erscheint so nicht als Konsequenz des Handelns der Unternehmensleitungen. Die Verantwortung liegt auch nicht bei den selbigen, sondern i.d.R. bei den Frauen selbst, die angeblich gar nicht den Wunsch danach haben, sei es weil sie kein Interesse an Führung haben, andere Prioritäten setzen, mehr Wert auf Familie legen – kurzum: sie sind selber schuld.

*Argument 2: „Frauen sind selber schuld" –*
*Die Individualisierung von Geschlechterungleichheit*

Wir greifen noch einmal auf den Zusammenhang zurück, den Irene Dölling in Bezug auf den universalistischen Code der Gleichheit ausgeführt hat: sein Verkennungseffekt besteht – so Dölling (2004) – genau darin, dass Ungleichheit zwischen den Geschlechtern nicht mehr als sozial hergestellte erkannt wird. Stattdessen wird sie auf individuelle Faktoren zurückgeführt. Solche Zuschreibungen erfolgen auch dann, wenn es sich um ganz grundlegende gesellschaftliche Fragen handelt, wie die Verantwortung für die Kindererziehung. Tatsächlich gehört die im Vergleich zu Männern höhere Verantwortungsübernahme von Frauen für die Familie zu den zentralen Argumenten, mit denen im Management die niedrige Zahl von Frauen in Führungspositionen erklärt wird. Denn daran geknüpft ist die Unterstellung, dass Frauen ein geringeres Interesse bzw. keinen ausgeprägten „Willen zur Führung" entwickeln. Auch dies wollen wir mit einigen Zitaten von Personalleiterinnen belegen:

> „Ich kenne genügend Frauen, die sagen: Bis zum Gruppenleiter, das reicht mir, oder Abteilungsleiter, oh, da merk ich schon, was das letztendlich auch mit mir macht, ich muss so viele Bälle in der Luft haben, dann auch Familie, Kinder und so weiter.

Das sind (...) auch die Gründe, warum die weiblichen Führungskräfte nicht bis hin zur Geschäftsleitung vordringen" (Managerin, PharmaDelta, Interview 13).

Die Personalleiterin von PharmaBeta verweist zudem auf die mangelnde Mobilität vieler Frauen und erklärt so, warum so wenige Frauen durch das Talent-Management auf die Top-Führungsebene gelangen:

„(...) diese Entwicklungspläne sind zum Teil immer wieder daran gescheitert, (...), dass die Frauen diese Entwicklungspläne nicht gestützt haben, selber nicht gestützt haben, z.B. weil viele (...) Führungspositionen, die international tätig sind, da gibt es eine Voraussetzung: die Leute müssen Auslandserfahrungen haben, mindestens drei bis vier Jahre ins Ausland gehen. Und viele Frauen sagen dann, mehr als Männer: Ich bin nicht mobil, weil mein Mann nicht mobil ist oder nicht gleichermaßen einen Job kriegt. So, und dann ist es extrem schwierig, und das kann man auch gar nicht inhaltlich diskutieren, zu sagen: wir verzichten auf diese Voraussetzung bei Frauen, und die machen die gleiche Karriere und da brauchen wir keine internationale Erfahrung, nur um die hoch zubringen, das lässt sich nicht verkaufen" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Ein wichtiges Argument ist also die fehlende Flexibilität bei Frauen. Im selben Interview wird dies weiter ausgeführt:

„(...) dass auch Vorgesetzte bereit waren, sehr flexibel zu agieren, auch Freiräume zu schaffen, auch über Telearbeitsplätze (...). Aber ganz viele Frauen, da hab ich mich persönlich auch darüber geärgert, und das haben wir heute noch, gesagt haben: 'Ich von 8 bis 12 und damit möchte ich auch eine Karriere machen'. So, und da hab ich selber gelernt, das geht nicht. Meinen Job kann ich auch nicht von 8 bis 12 (...). So, und das ist am Ende immer ein Stück weit gescheitert an der Flexibilität, da war der Anspruch nach Karriere, es bestand aber nicht die Bereitschaft sich gleichermaßen einzubringen und das zu realisieren" (ebd.).

Hier ist ein weiteres zentrales Thema angesprochen: die Frage zeitlicher Präsenz. In allen Fallbetrieben wurde die Möglichkeit, Führungsaufgaben in Teilzeit auszuüben entweder rundweg ausgeschlossen oder nur bedingt zugestanden (vgl. hierzu auch B.3).

*Argument 3: „Frauen sind zeitlich nicht ausreichend verfügbar" – Die Ausblendung der Entgrenzungsproblematik und die Reproduktion geschlechtsspezifischer Zuschreibungen*

Die Argumentation des Personalleiters von PharmaAlpha, der in dem nach wie vor recht verbreiteten Muster der geschlechtlichen Arbeitsteilung im Privatbereich, also der einseitigen Zuständigkeit von Frauen für Haus- und Sorgearbeit und der damit verbundenen Abstriche an eine weitreichende zeitliche betriebliche Verfügbarkeit, ein wesentliches Ausschlusskriterium dafür sieht, dass Frauen



kaum Führungspositionen wahrnehmen, findet sich auch in vielen anderen Interviews.

„Am Ende vom Tag ist es die Frau, die aus dem gesellschaftlichen Anspruch heraus doch eher die Familienzeit präferiert. Es ist die Frau, die danach aus einem familiär bedingten Kontext heraus eher in die Teilzeit geht. Und es ist so, dass auch die Komplexität in Führungsfunktionen einher geht mit einer generellen Anforderung der Anwesenheit. Das ist einfach so. Und Sie können nicht eine Personalleiterfunktion in Teilzeit 50% besetzen. Sie können auch nicht eine Teilzeit oder eine Elternzeit bedienen in der Stelle des OB von Wiesbaden, wo vor geraumer Zeit jemand mal gesagt hat: Ich nehme mal die Elternzeit. Weil diese Präsenznotwendigkeit, die bringt gewisse Funktionen an Grenzen. Das muss man ganz nüchtern sehen" (Manager, PharmaAlpha, Interview 6).

Auch für PharmaGamma stellt die Teilzeitbeschäftigung von Frauen ein zentrales Hindernis für die Förderung von Frauen in Führungspositionen dar:

„Wir stellen mehr hochqualifizierte Frauen wie Herren ein, seit Jahren, und wir verlieren sie über das Muttersein, also wir verlieren sie nicht komplett, die meisten kommen in Teilzeit wieder, aber dann stehen sie halt aus freier Entscheidung für Karriere nicht zur Verfügung. (...) Und das ist natürlich für uns ein Verlust" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Auch andere InterviewpartnerInnen schilderten ähnlich eindrucksvoll den Ausschluss von Teilzeit und Führung, ohne allerdings wirklich nachvollziehbare, sachliche Gründe hierfür anzuführen. Deutlich wird auf jeden Fall, dass Zeit eine wichtige Ressource im Konkurrenzkampf um die oberen Positionen darstellt. Studien zum Thema Anwesenheitskult belegen, dass exzessive Arbeitszeiten von Führungskräften nicht auf sachliche Erfordernisse zurückzuführen sind (vgl. Hofbauer 2006; 2010). Es wird erwartet, dass der „Chef als erster kommt und als letzter geht", womit aber offenbar in erster Linie subjektive Kontrollbedürfnisse befriedigt werden (vgl. Hofbauer 2006: 32). Auch wird der Anwesenheitskult als eine Form des „Impression Managements" beschrieben. Lange Arbeitszeit und Flexibilität könnten zur Statussicherung und Überordnung eingesetzt werden (vgl. ebd.).

Vor dem Hintergrund einer geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung in der Reproduktionssphäre, die Frauen nach wie vor die Hauptlast der Kindererziehung überträgt, wird der Anwesenheitskult somit zu einem Schließungsprozess für Frauen in Führungspositionen – und zwar ungeachtet der Frage, ob Männer denn tatsächlich so viel mehr Arbeitszeit investieren. Dies gelingt natürlich nur, wenn lange Arbeitszeiten und Flexibilität auch positiv konnotiert sind, wie es sicherlich (nicht nur) in der Pharmaindustrie der Fall ist. Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität können als zentrale Merkmale der spezifischen Arbeitskultur in

den Pharma-Unternehmen betrachtet werden (und mehr noch in den Biotech-Unternehmen, worauf wir noch eingehen; zur Entgrenzung von Arbeitszeit siehe B.2). Diese Merkmale knüpfen an männlich geprägte Formen der Erwerbstätigkeit an und schaffen eine symbolische Ordnung im Betrieb. Sie beinhaltet eine hierarchisierende Wirkung zu Lasten von Frauen, die sich als „symbolische Gewalt" äußert. So reproduzieren sich darüber hinaus Bewertungsschemata, die in den Formulierungen: „hier wird niemand diskriminiert" oder „Frauen wollen ja gar nicht Karriere machen", zum Ausdruck kommen und auf einen gewissen Konsens in den Unternehmen treffen. Verbunden ist die Ausbildung einer solchen organisationsspezifischen geschlechtlichen Rangordnung mit der Ausbildung eines Organisationshabitus (Leistungsorientierung, lange Präsenzzeiten etc.), der verstärkend auf die jeweilige Position in der Hierarchie einwirkt. Dies geht ein in die jeweiligen Geschlechterklassifizierungen, so dass nicht nur Frauen, die tatsächlich Kinder haben und in Teilzeit arbeiten, sondern potentiell alle Frauen betroffen sind.

Nun haben wir es hier sicherlich mit Mechanismen zu tun, die nicht beschränkt sind auf die untersuchten Branchen, allerdings finden wir nicht nur zwischen unterschiedlichen Feldern, sondern auch innerhalb des von uns untersuchten Feldes Differenzierungen. Sie zeigen, dass sich in spezifischen Organisationsfeldern unterschiedliche symbolische Ordnungen ausbilden können, die immer auch Ausdruck der in den Unternehmen jeweils vorherrschenden Arbeits- und Geschlechterpolitik sind. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen. In beiden Fällen handelt es sich um die Schilderung von Wandlungsprozessen im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse, die sich im Zuge von Fusionen ergeben haben.

### *Beispiel 1: Fusionsprozesse bei PharmaDelta – Auswirkungen auf die Geschlechtersegregation*

Das Pharma-Unternehmen PharmaDelta hat seit den 1990er Jahren komplexe Neuerungen, vor allem in den hochqualifizierten Tätigkeitsfeldern, umgesetzt und ist seit einigen Jahren, insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung, gut aufgestellt. Gerade in diesen Bereichen ist daher die Veränderung der Arbeitspolitik, die sich durch eine Intensivierung von Arbeit, eine neue Leistungskultur und eine stärkere Orientierung zu projektförmiger Arbeitsorganisation auszeichnet, besonders deutlich spürbar. Im Hinblick auf die Segregationsproblematik ist festzustellen, dass diese in den mittleren Qualifikationsbereichen zunehmend verschwunden ist. Dies trifft jedoch nicht auf die gehobenen Führungspositionen zu, denn hier beträgt der Frauenanteil lediglich knapp 10%. Insgesamt zeichnet



sich PharmaDelta durch das Vorherrschen konservativer Geschlechterbilder aus. Sichtbar ist dies zum einen in der starken Betonung einer Familien- denn (geschlechtergerechten) Chancengleichheitspolitik und zum anderen in der auffallend geringen Zahl von Frauen in Führungspositionen.

Vor wenigen Jahren gelang die Übernahme eines relativ großen und erfolgreichen Biotech-Unternehmens. Der Betriebsrat schildert die Fusion als einen „Clash der Kulturen": PharmaDelta wird bis dahin als konservativ und eher „langsam" beschrieben. Das Unternehmen hatte – wie ausgeführt – eine patriarchale Ausrichtung, die familienorientiert ist und eine starke sozialpolitische Komponente beinhaltet. Durch die Fusion mit dem Biotech-Unternehmen wurde PharmaDelta mit einer ganz anderen Unternehmenskultur konfrontiert, die eher als schnell, flexibel und innovativ gelten kann. Und: anders als bei PharmaDelta gab es in dem Biotech-Unternehmen eine große Zahl von Frauen in Führungspositionen. Hierzu die Leiterin der Personalentwicklung:

> „(in dem übernommenen Biotech-Unternehmen) hatten wir – ich würde nicht sagen paritätisch – aber wir hatten zumindest mal auch auf höchster Führungsebene Frauen, also wir hatten bis zur Bereichsebene, eine Frau zumindest mal, und darunter auch mehrere. Seitdem die Integration stattgefunden hat, gibt es bis zum Grad Abteilungsleiter keine Frau mehr. Also das ist ein Kultursache und keine Sache der Personalentwicklung. Wir können's natürlich immer wieder ansprechen, d.h. also das liegt nicht an der Qualifizierung unserer weiblichen Führungskräfte. (...) Also ich würde mal sagen, da ist eine Diskrepanz zwischen Leitbild und tatsächlich gelebter Stellenbesetzung" (Managerin, PharmaDelta, Interview 13).

Hier wird sehr deutlich, dass beide Unternehmen unterschiedliche symbolische Ordnungen aufwiesen (die die Interviewpartnerin als Leitbild benannte). Frauen des Biotech-Unternehmens waren mit mehr sozialem, kulturellem und symbolischem Kapital ausgestattet als Frauen bei PharmaDelta. Der Machtkampf um Ressourcen, Statuserhalt etc., der sich im Zuge der Fusion abspielte, zeigt eine geschlechtliche Dimension, die zu ihrem Ausschluss führte und auch zu einer Umdeutung der Positionierung von Frauen in Führungspositionen. Solche „Kämpfe" fanden nicht explizit und vor allem nicht kollektiv statt, denn die betriebliche Interessenvertretung nahm sich der Sache nicht an, über eine Organisation bzw. Netzwerk weiblicher Führungskräfte selbst ist nichts bekannt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es sich um „informelle Kämpfe" gehandelt hat, die sich u.a. auf informelle männliche Netzwerke, also soziales Kapital, sowie die Durchsetzung der Deutungsmacht des größeren, übernehmenden Unternehmens PharmaDelta bezogen. Folgerichtig waren auch nicht nur Frauen des übernommenen Biotech-Unternehmens, sondern auch Frauen bei PharmaDelta betroffen. In einem Interview heißt es hierzu:

„Es sind einige der Frauen, die PharmaDelta hatte, auch durch den Merger gegangen worden oder haben die Position nicht mehr bekommen – wie meistens, sind es dann auch die Frauen, die gehen" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6).

### *Beispiel 2: Fusionsprozesse bei PharmaBeta – Auswirkungen auf die Geschlechtersegregation*

PharmaBeta wurde vor wenigen Jahren von einem anderen großen Pharma-Unternehmen übernommen. Bezüglich der Geschlechterpolitik war PharmaBeta vor der Fusion ein außergewöhnlicher Fall, hatte sich hier doch eine organisierte Auseinandersetzung um Gleichstellungspolitik entwickelt. Als der Betriebsrat die Einrichtung einer Frauenkommission abgelehnt hatte und auch von Seiten der zuständigen Industriegewerkschaft IG BCE die erwartete Unterstützung nicht gegeben wurde, gründeten mehrere Frauen zur Betriebsratswahl 1994 eine eigene Frauenliste, die seither mit zwei bis drei Mandaten im Betriebsrat vertreten ist. Die Gründung der Frauenliste ist nicht Ausgangspunkt, sondern eher Ergebnis einer langen Geschichte von Auseinandersetzungen, die seit den 1970er Jahren zu umfangreichen betrieblichen Regelungen bezüglich Gleichstellungs- und Vereinbarkeitspolitik führte. Bereits 1973 wurde eine Kindertagesstätte eingerichtet. Es folgten Auseinandersetzungen um die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen und bereits Anfang der 1980er Jahre eine Betriebsvereinbarung über Teilzeitarbeit, die 1992 durch eine Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und 2001 zur Telearbeit ergänzt wurde. Die Forderung eines Frauenförderplans durch den Betriebsrat führte 1990 zur Einrichtung des Referats für Chancengleichheit, an dem sowohl die Geschäftsleitung als auch der Betriebsrat beteiligt wurden. Wie schon oben beschrieben wurde 1998 eine Quotierung der internen Assessments zur Rekrutierung von Führungskräften eingeführt, die eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils bewirkte.

Die Übernahme durch einen anderen großen Konzern setzte dieser Entwicklung ein Ende, doch zeigen sich weiterhin Unterschiede, die auf eine unterschiedliche Ausformung des Geschlechterverhältnisses hindeuten. So weist die Personalleiterin des fusionierten Unternehmens auf unterschiedlich lange „Kinderpausen" in den beiden Unternehmensbereichen hin:

„ein zweites Hemmnis (für die Erhöhung des Frauenanteils an Führungskräften) ist, dass Frauen einfach nach wie vor aussteigen aus dem Berufsleben für zwei bis drei Jahre, was übrigens am alten Standort PharmaBeta komplett anders war, auch heute noch anders ist. Ich kenne keine Führungskraft, (...) die nicht allerspätestens nach einem Jahr wieder gekommen ist. Die haben sich so organisiert, auch nicht zuletzt durch die fantastische Kinderbetreuung, das heißt, die krieg ich wieder, ein



Jahr kann ich einen Job immer freihalten, würde auch niemals zu einem Entwicklungsknick führen, aber es gibt in unserer Welt immer noch sehr viel Frauen, die auch mit Potenzial, die auch wissen, dass sie Führungskräfte sind, die bis zu drei Jahre aussteigen und dann ist es eben auch schwer, die gleichen Pläne in der gleichen Zeit durchzuführen, wie es bei vergleichbaren männlichen Potenzialen geht. (...) Wir haben immer noch die Situation, dass viele junge Frauen keine Kinder kriegen, bei PharmaBeta neu. Während bei PharmaBeta alt ist das überhaupt kein Thema, und die sind da wirklich weiter, die haben wirklich diesen Anspruch, Beruf und Familie zu vereinbaren, deutlich stärker gelebt" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass es im Grunde keine feststehenden geschlechtlichen Klassifikationsmuster und -schemata gibt, vielmehr sind diese immer das Resultat feldspezifischer Aushandlungsprozesse, die die Machtstrukturen des Feldes (also auch das Geschlechterverhältnis) modellieren und verändern. Die Auseinandersetzungen um die Geschlechterpolitik haben zu entsprechenden Institutionalisierungen, also Regelungen, wie z.B. Kinderbetreuung, aber auch zu neuen Selbstverständlichkeiten geführt, so dass Frauen am alten Standort von PharmaDelta offenbar einen anderen Umgang im Hinblick auf das Verhältnis von Karriere und Familie entwickelt haben. Hier haben also Veränderungen von geschlechtsspezifischen Bewertungsschemata stattgefunden, die im Fall von PharmaBeta offensichtlich die Voraussetzungen für Frauen, Karriere zu machen, nicht gerade erleichtert haben. Die Tatsache, dass jüngere Frauen sowie vor allem weibliche Führungskräfte in höheren Positionen kinderlos sind, ist sicherlich auch ein Beleg dafür, dass Reproduktionsarbeit und Karriere ein schwieriger Balanceakt ist, erst recht, wenn es keine institutionell eingebettete Geschlechterpolitik gibt, die noch im „alten" PharmaBeta zu erkennen war.

### *Geschlecht und Karriere – Die Chancen in Biotech-Unternehmen*

Es wurde bereits dargelegt, dass das Bild bezüglich der weiblichen Führungskräfte in den Biotech-Unternehmen nicht einheitlich ist. Grundsätzlich gibt es ebenso wie in den Pharma-Unternehmen keine gezielten Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Und wie bei Pharma-Unternehmen lässt sich auch hier eine Betonung von Gleichbehandlung vorfinden, wie es – hier stellvertretend für alle Fallunternehmen – der Personalleiter von BioXenon ausführt:

„Ja, es sagen wahrscheinlich alle Firmen, aber das ist wirklich geschlechtsneutral hier. Bei einer Direktorenstelle ist es so, in einer ersten Runde sehen die Fachabteilung und ich die und in der zweiten Runde guckt der Vorstand die sich auch an und unserem Vorstand ist es egal, welches Geschlecht das ist" (HR-Manager, BioXenon, Interview 5).

Eine offene Exklusion aufgrund des Geschlechts würde nicht nur der ideologischen Ausrichtung bzw. der symbolischen Ordnung des Unternehmens widersprechen, die sich u.a. durch Teamorientierung auszeichnet, sondern auch der emanzipatorischen Grundhaltung, die das Selbstverständnis des Personalleiters prägt und für viele andere PersonalmanagerInnen, die wir interviewt haben, zutrifft. Dies wird u.a. in der folgenden Aussage deutlich:

> „(...) die TAs (sind) zu 80% Frauen, da gibt es relativ wenig Männer die das machen, haben wir aber auch ein paar, und bei den Wissenschaftlern würde ich sagen, hält es (das Verhältnis Männer/Frauen) sich die Waage. Wir haben jetzt nur weibliche Doktorandinnen und dazu muss man sagen, normalerweise freuen wir uns auch darüber, wenn wir unsere Doktorandinnen auch übernehmen können. (...) weil die sind dann super ausgebildet und dann sind wir happy, wenn die sagen, sie bleiben hier. Und die werden dann eigentlich relativ flott auch Gruppenleiterinnen. Also es wird da sowieso nicht absichtlich ein Unterschied gemacht, aber von der Struktur her ist es, also wir haben auch mehr Direktoren hier, auch mehr Direktoren männliche, als weibliche“ (ebd.).

Als Gruppenleiterinnen sind hier tatsächlich viele Frauen zu finden, doch gerade in diesem Betrieb ist der Frauenanteil in den oberen Führungspositionen sehr gering. Es fällt auf, dass diese Tatsache im Vergleich zu anderen Unternehmen wenig thematisiert wird. Die ausgeprägte Geschlechterhierarchie scheint durch unser Nachfragen überhaupt erst in den Blick zu geraten, die Personalabteilung nimmt diesbezüglich keine aktive Rolle ein. Auch hier findet also, in der Betonung von Gleichbehandlung, eine De-Thematisierung von „Geschlecht“ statt. Dies führt dazu, dass auch nicht aktiv über Vereinbarkeitsangebote nachgedacht wird, wie es in den folgenden Aussagen des Personalleiters zum Ausdruck kommt:

> „Ich kann Ihnen nicht sagen, warum manchmal ein Unterschied ist, aber von der Qualifikation wäre es kein Problem. Auf der anderen Seite weiß ich auch ein konkretes Beispiel, wir suchen zur Zeit einen Mediziner zur Unterstützung und da hatten wir auch sehr gute weibliche Bewerber da und da war aber das Hauptproblem dass die gesagt haben, also eine, die hat unentwegt gefragt, was sie denn mit ihrem Kind machen könnte, das kann ich natürlich verstehen, aber das ist so eine Sache, die ich natürlich nicht lösen kann“ (ebd.).

Ähnlich „indifferent“ geht er auch mit dem Thema Teilzeit um, in der er ein Karrierehemmnis sieht. Da i.d.R. nur Frauen mit Kindern in Teilzeit arbeiten, kann man daraus folgern, dass die Übernahme der „Mutterrolle“ den Wunsch nach Führungspositionen nicht unbedingt außer Kraft setzt, aber nichts desto trotz zu einem Karriereknick führt. Eine Gruppenleiterin desselben Unternehmens, die wegen der Geburt zweier Kinder in Elternzeit ist und davor in Teilzeit arbeitete (nach der Geburt des ersten Kindes), schildert ihre Situation und ihre Befürchtungen:



> „Das kann auch sein, dass ich überhaupt nicht in die Stelle zurück komme, sondern dass es heißt, du kannst immer hier Berichte schreiben. Das kann auch sein, dass ich Toxikologie machen muss. Also das ist einem nicht garantiert. Also mein jetziger Chef hat auch mal so eine Aussage gemacht wie: Man kann keine Teilzeitkraft als Vorgesetzte von einer Vollzeitkraft nehmen. Ich bin mir nicht sicher, inwieweit er das durchziehen wird. Also ich weiß nicht, ob ich die Position wiederbekomme, die ich hatte. Das liegt mir auch ein bisschen im Magen“ (Beschäftigte, BioXenon, Interview 3).

Sie setzt sich damit auch ins Verhältnis zu männlichen Kollegen:

> „Das fand ich relativ schwierig, also der Kollege, der für mich eingestellt wurde, als ich das erste Mal in Mutterschutz ging, ist damals eingestellt worden mit keiner höheren Qualifikation als die, die ich zu dem Zeitpunkt hatte und mit weniger Berufserfahrung (...). Der kam auch von der Uni. Hat mehr verdient als ich damals bekommen hab. Und ist inzwischen deutlich, deutlich höher. War natürlich der einzig verfügbare Mann. Zu einem gewissen Grad kann man es verstehen, die haben halt gewusst, dass der nicht im nächsten Jahr wieder verschwindet, weil er schwanger ist. Also es ist schon so, glaube ich, dass Männer dann stärker gefördert werden. Ob das jetzt für Weiterbildung ist oder einfach intern, ob die dann intern schneller vorankommen. Ich bin ja noch nicht mal so krass, dass ich sage, ich kann das nicht verstehen. Es ist für eine Firma auch einfach wichtig, in Leute zu investieren, die auch verfügbar sind. Aber es ist schon schwierig mit anzusehen, muss ich schon sagen (...), ich bin im Endeffekt befördert worden, bis ich schwanger wurde. Und von da ab nicht mehr. Und das wird jetzt auch vermutlich eine ziemliche Weile so bleiben“ (ebd.).

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die stark geschlechtshierarchische Ausprägung von BioXenon nicht auf alle Biotech-Unternehmen zutrifft. Insbesondere BioCarbo wurde als ein Unternehmen vorgestellt, das sich mit einem expliziten Bezug der Personalabteilung auf die Förderung qualifizierter Frauen deutlich von BioXenon unterscheidet. Sichtbar wird dies im direkten Kontrast der oben zitierten Gruppenleiterin von BioXenon mit einer Gruppenleiterin von BioCarbo, die in Teilzeit ihre Führungsposition ausübt und zwei Kinder bekommen hat. In dieser Zeit war sie noch nicht Gruppenleiterin, sondern Teamleiterin (eine Hierarchiestufe unterhalb der GruppenleiterInnen). Nach der Geburt des ersten Kindes war sie für neun Monate in Elternzeit und fing dann in Teilzeit wieder an zu arbeiten. Ihre TeamleiterInnenposition konnte sie zunächst nicht wieder einnehmen. Da keine solche Position frei war, wurde sie für einige Wochen wieder als „normale“ Wissenschaftlerin beschäftigt. Nach kurzer Zeit rückte sie jedoch wieder auf die TeamleiterInnen-Stelle. Zwei Jahre später ging sie erneut in Elternzeit und kehrte nach nur sechs Monaten zurück, mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 24 Stunden. Auch diesmal wurde sie zunächst zurückgestuft und es dauerte über ein halbes Jahr bis sie wieder auf

ihre Position in der Teamleitung zurück konnte. Drei Jahre später wurde sie zur Gruppenleiterin befördert und arbeitet nach wie vor in Teilzeit, allerdings mit einer erhöhten Arbeitszeit von 30 Stunden.

Einerseits ist also festzuhalten, dass bei BioCarbo Teilzeitarbeit mit Führungspositionen vereinbar ist (auch im oberen Management gibt es bei BioCarbo eine Frau, die nach der Babypause auf Teilzeit ging). Andererseits wird auch hier deutlich, dass dies zu einer prekären Situation führt und Benachteiligungen impliziert. Die Gruppenleiterin macht deutlich, dass sie nicht nur von ihrem individuellen Fall spricht:

> „Wir sind drei Frauen und sechs Männer (als GruppenleiterInnen). Von den drei Frauen sind zwei in Teilzeit, die jeweils zwei Kinder haben. Und eine ist unverheiratet und ohne Kinder. Und von den Männern sind fünf verheiratet. Und haben auch alle Kinder, aber sie arbeiten Vollzeit. (...) Dafür gibt es sicherlich einen Grund. Wenn man sich als Frau für Familie entscheidet, bedeutet es im Normalfall, dass man eine Zeit lang aus der Karriereentwicklung raus ist. Habe ich gesehen: Weil ich kam wieder und habe nicht als Teamleiterin weitergemacht, sondern bin zurückgestuft worden. Es ging nicht nur mir so, sondern es waren auch andere, die eventuell gar nicht mehr ins Labor sind. (...) Also da muss man als Frau dann wahrscheinlich flexibler sein, um wieder in diesen Prozess rein zu kommen“ (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 6).

Auch in diesem Unternehmen gibt es keine gezielten Instrumente, die einer solchen Benachteiligung entgegenwirken. Es gibt keinen verbindlichen Anspruch der Beschäftigten, etwa durch konkrete Regelungen zur Teilzeit, wie dies etwa in der Pharma-Industrie vermittelt über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen der Fall ist. Ein Unterschied lässt sich jedoch bezüglich der Ausrichtung der Personalpolitik erkennen, die sich an der persönlichen Haltung der Personalleiterin festmacht. Sie äußert ihren Anspruch, die Benachteiligung von Frauen durch die Personalpolitik auszugleichen, besteht aber zunächst darauf, dass nicht nach Geschlecht, sondern ausschließlich nach Leistung rekrutiert wird:

> „(...) das Leistungsprinzip zählt hier und wenn eine Stelle ausgeschrieben wird oder zu besetzen ist, dann guckt man, wer kann die Stelle am besten besetzen und wer ist der Beste oder die Beste und es wird nicht geguckt, ob die jetzt im gebärfreudigen Alter ist. (...) ich komm ja selber aus einem großen Unternehmen, was eigentlich international und eigentlich auch sehr fortschrittlich war, aber auch da gab's Hierarchien und männliche Strukturen und (...) auch da wurde geguckt, dass man weder über 50 sein sollte noch in dem gebärfreudigen Alter (...) weil man immer geguckt hat, das kann ja nie was werden, wenn die jetzt ein Kind kriegt. So. Und das ist hier (bei BioCarbo) nicht so. (...) ich setze mehr Energie daran zu gucken, dass die Frauen – also gleiche Chancen wie Männer haben sie sowieso nie, weil wenn ich ein Kind kriege, hab ich eine Auszeit und eine Auszeit ist immer schlecht für eine Karriere, immer. (...) So, und jetzt versuche ich, mein Ansatz ist mehr Energie darauf zu verwenden diesen Nachteil möglichst auszugleichen. Wir versuchen Dinge zu tun, damit die Mütter schnell zurückkommen können, wieder in ihren Job rein können, und damit dieser Anschluss nicht verloren geht, und sie möglichst Strukturen bekommen, wo man diesen Nachteil ausgleichen kann. Und das finde ich, ist viel wichtiger“ (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 7).

Die Personalleiterin schildert auch die Schwierigkeiten, auf die sie mit dieser Haltung zunächst bei BioCarbo gestoßen ist:

> „Also, es ist meine persönliche Überzeugung, die ich ins Unternehmen rein gebracht habe, weil ich am Anfang auch auf Widerstand gestoßen bin, dass das nicht funktionieren kann. (...) und das war eine gemeinschaftliche Arbeit und als es klar war, wir schaffen das, wir können das, als wir dann auch die ersten Ergebnisse hatten, die positiven, fand der Vorstand das jetzt auch nicht, also in so was hat der sich gar nicht eingemischt“ (ebd.).

Es ist anzunehmen, dass sich die Anwesenheit einer Frau im Vorstand positiv auswirkt, zumal diese die beschriebene Ausrichtung der Personalleiterin explizit unterstützt. In keinem anderen Unternehmen war eine solche „Seilschaft“ sichtbar, die das Kräftefeld hier zugunsten eines gezielten Einsatzes der qualifizierten weiblichen Arbeitskräfte verschob. Frauen konnten dementsprechend ihre Verfügung über Ressourcen, also soziales, kulturelles und symbolisches Kapital vergrößern. Argumentiert wird jedoch nicht im Hinblick auf eine emanzipatorische Veränderung, weder seitens der Unternehmensleitung noch der Beschäftigten. Auch wenn die individuelle Überzeugung und Initiative der Personalleiterin sicherlich eine Rolle spielten, um das Kräftefeld und die Spielregeln zu verändern, ist diese nicht losgelöst von den Machtstrukturen im Unternehmen bzw. „Kräftefeld des Betriebs“ und genauso wenig jenseits der spezifischen Branchenkonfiguration zu verstehen. Die Ausrichtung der Geschlechterpolitik des Unternehmens ist eingepasst in eine spezifische Unternehmenskultur und darüber hinaus in spezifische Anforderungen des Feldes. Hierfür werden diese zunächst etwas genauer skizziert:

BioCarbo gehört, wie oben schon beschrieben, zu den Start-ups, die es geschafft haben, sich zu etablieren. Es gelangen mehrere strategische Partnerschaften mit namhaften Pharma-Unternehmen, der Börsengang war erfolgreich. Das Unternehmen wies in den letzten Jahren ein so starkes Wachstum auf, dass es mit seinen ca. 300 Beschäftigten bereits nicht mehr zu den kleinen und mittleren Unternehmen gehört, sondern sich im Übergang zum Großunternehmen befindet. Hieraus resultierten eine rasche Veränderung von Organisationsstrukturen und dementsprechend häufige Wechsel von (Leitungs-)Positionen bzw. die Entstehung

von neuen Führungsposten sowie ein großer Bedarf neuer Arbeitskräfte. Das Produkt von BioCarbo ist einem äußerst hochqualifizierten Segment zuzurechnen – ein weiteres Herausstellungsmerkmal des Unternehmens, das dadurch zu einem interessanten Geschäftspartner der Pharmaindustrie wird. Doch es begibt sich gleichzeitig in direkte Konkurrenz mit dieser – nicht zuletzt im Hinblick auf die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt.

Ein Unternehmen wie BioCarbo ist deshalb in besonderer Weise auf die Rekrutierung qualifizierter WissenschaftlerInnen angewiesen und muss Angebote machen, um diese auch zu halten. Hier kommen zwei Argumente ins Spiel: zum einen wird gezielt auf das Potenzial weiblicher Arbeitskräfte zurückgegriffen, zum anderen wird eine Unternehmenskultur geschaffen, die den Zusammenhalt fördert und ein Garant für eine hohe Arbeitsleistung ist. Zum ersten Argument noch einmal ein Zitat der Personalleiterin:

> „Es gibt so tolle, gut ausgebildete Frauen, die, glaub ich, in diesem Bereich auch eher bereit sind, auch Karriere machen zu wollen, ja, und auch da zur Verfügung stehen, man muss ja auch zur Verfügung stehen als Frau und hier stehen Frauen zur Verfügung, bei BioCarbo stehen Frauen zur Verfügung, die bereit sind, so etwas zu machen und ich glaub, das ist vielleicht auch noch, sag ich mal, von Vorteil. Ich glaube, die Frauen, die bei uns in den Führungspositionen sind, die bieten auch eine besondere Leistung an und sagen nicht, jetzt bin ich Frau, (...) ich glaube, dass man das hier im Unternehmen schon schätzt, dass es Frauen und Männer gibt und dass die zusammen eben die Bestleistung bringen, weder die Frauen noch die Männer, sondern zusammen und ich glaube, dass das einfach eine Einstellungsfrage ist, will man das zulassen oder nicht, das glaub ich“ (ebd.).

Sie verweist in diesem Zusammenhang immer wieder auf die soziale Verantwortung des Unternehmens, also Bedingungen zu schaffen, die sowohl Männern als auch Frauen Karrieremöglichkeiten eröffnen sollen, selbst wenn diese Reproduktionsaufgaben wahrnehmen wollen/müssen:

> „Und ich finde, wenn man Frauen und Männer beschäftigt, dann hat man halt auch die soziale Verantwortung zu gucken, dass ich da auch einen Rahmen schaffe, ich meine es ist ein Give und Take natürlich immer, aber am Ende des Tages ist es eine Win-Win-Situation, und wenn Frauen nun mal in dem Alter die Kinder kriegen, das ist ja nun mal so, ich meine es ist nun mal noch nicht anders, dann muss ich als Unternehmen doch da gucken, dass ich dann halt möglichst versuche, Rahmenbedingungen zu schaffen, die passen, und nicht sagen, jetzt kannst du deinen Dienst nicht mehr leisten, jetzt bist du weg. Also das finde ich, das ist hier auch nie ein Ansatz, sondern hier ist der Ansatz, dass man sich wirklich um die Menschen kümmert und dass es wichtig ist. Und das lebt uns der Vorstandsvorsitzende auch vor“ (ebd.).

Das „sich kümmern“ ist ein zentraler Bestandteil der „Illusio“ bei BioCarbo, die dafür sorgt, dass Hierarchien (nicht nur geschlechtsspezifische) nicht als solche



erkannt werden. Der Betrieb als „Gemeinschaft“ und die „gemeinsame Verantwortung“ für diesen stehen im Mittelpunkt. Die darüber erzeugte Identifikation wirkt Macht erhaltend und kann im Prinzip ebenfalls als eine Form „symbolischer Gewalt“ betrachtet werden. Das Unternehmen BioCarbo bietet dafür in Anbetracht seiner spezifischen Unternehmenskultur ein besonders plastisches Beispiel.

### *Umrisse der Unternehmenskultur bei BioCarbo*

Zwar überschreitet BioCarbo organisatorisch gerade die Grenze zum Großunternehmen, weist jedoch immer noch Eigenschaften eines Start-up-Unternehmens in einer jungen High-Tech-Industrie auf. Diese waren für die Herausbildung der Unternehmenskultur und des Leitbildes prägend. Die Orientierung auf ein gemeinsames Projekt – den Aufbau des Unternehmens – in einer Gemeinschaft, die Familiencharakter hat, ist dabei besonders wichtig. Hierüber wird Identifikation, hohes Commitment und Leistungsorientierung legitimiert und ein „Innen“ und „Außen“ hergestellt. Distinktion gegenüber anderen erfolgt nicht nur über die besonders hohe Qualifikationsstruktur, sondern auch über eine Selbstzuschreibung als offen, innovativ, schnelllebig, dynamisch und kreativ. Strengen Hierarchien wird der Teamgedanke gegenübergestellt, man duzt sich auf allen Ebenen. Kontrolle funktioniert dementsprechend auch nicht über autoritäre Strukturen und Zwang, sondern über eine starke Konsensorientierung. Eine offene und transparente Kommunikationskultur ist dafür grundlegend. Sie sorgt dafür, dass Paralleldiskurse (etwa aufgrund von Unzufriedenheit, die nicht artikuliert werden darf) begrenzt bleiben und erzeugt das bereits erwähnte Gefühl des „Dazugehörens“ und eines „Gehört-Werdens“. Dies trägt zur Integration der Beschäftigten bei und erklärt u.a. die hohe Arbeitszufriedenheit sowie die geringe Fluktuation. Zu nennen ist hier auch ein monatlich stattfindendes Treffen der gesamten Belegschaft, wo der Vorstandsvorsitzende über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens berichtet. Ein weiteres Beispiel liefert die Geschichte der Leitbildentwicklung von BioCarbo, die als paradigmatisch für die Unternehmenskultur gelten kann. In einem kollektiven Prozess der Beschäftigten, an dem die Führungskräfte nicht beteiligt waren, wurden Grundsätze des sogenannten „Credo“ während eines Wochenend-Retreats in einem Kloster entwickelt. Hintergrund dieses Schritts war die Krise im Jahr 2001/2002, die auch BioCarbo traf und den Abbau von ca. 30 Arbeitsplätzen sowie eine massive Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre mit sich brachte. Die Belegschaft musste also wieder auf die Gemeinschaft „eingeschworen“ werden, um als reibungsloses Kollektiv Hochleistung bringen zu können. Das Credo hat hohen

symbolischen Wert, wenn auch die Interviews mit Beschäftigten eine gewisse Skepsis gegen diese Form der symbolischen Normierung zeigen. Das Credo zeigt jedoch ziemlich genau die Doppelbewegung zwischen kollektiver Normsetzung und individueller Leistungsorientierung. Es formuliert einerseits das Einverständnis, dass sich alle MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg beteiligen, indem sie hohe Leistung erbringen und ihr Handeln an den Markterfordernissen orientieren. Andererseits postuliert es aber auch eine Berücksichtigung der Lebenssituation und der persönlichen Belange einzelner – in diesem Sinne sind auch die flexiblen Lösungsangebote etwa für Vereinbarkeitsprobleme zu verstehen. Der Appell an das unternehmerische Selbst der Beschäftigten wird also kombiniert mit Anreizstrukturen. Vertrauen ist hier ein wichtiges Stichwort, ebenso wie das Versprechen von Autonomie. Gleichzeitig wird das Leitbild der Unternehmensverantwortung stark gemacht. Es gibt ein relativ großes soziales Engagement nach außen wie nach innen, etwa Geldspenden für soziale Zwecke oder auch für MitarbeiterInnen in Notlagen. Auch hier geht es um die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls. Die Unternehmensstrategie basiert also wesentlich auf einer individualisierten und flexibilisierten Leistungskultur, die über die „Illusio" der Gemeinschaft gehalten wird. Für den Unternehmenserfolg ist die maximale Nutzung von Humanressourcen von zentraler Bedeutung. Im Fall von BioCarbo bedeutet dies, dass weibliche Arbeitskraft als unverzichtbares Potenzial gesehen wird und dementsprechend auch Maßnahmen getroffen werden, um dieses zu mobilisieren und zu erhalten, worauf die zitierte Personalleiterin ja so eindrucksvoll mit dem Bezug auf die soziale Verantwortung des Unternehmens und der Notwendigkeit von Rahmensetzungen hingewiesen hat.

Insgesamt lassen sich auch im Hinblick auf die Fallunternehmen aus der Biotechnologie ganz unterschiedliche Ausformungen der Geschlechterpolitik ausmachen. Das Spektrum reicht von Unternehmen, wie BioCarbo auf der einen Seite, das qualifizierte Frauen – auch Mütter – als eine dringend benötigte Arbeitskraftressource wahrnimmt, die es zu nutzen gilt. Folglich werden Frauen durchaus Karrierechancen eröffnet, wenngleich der Preis hierfür – insbesondere wenn Sorgearbeit zu leisten ist – relativ hoch ist und mitunter auch zu Überlastungen führt. Die stärkere Ausrichtung an einer Inklusion qualifizierter Frauen ist somit keineswegs emanzipatorisch begründet, sondern – wie zu erwarten – primär ökonomisch bedingt. Gleichwohl legt BioCarbo Wert darauf, das Image eines „attraktiven Arbeitgebers" zu gewinnen, der gerade qualifizierten Frauen ein hohes Maß an Flexibilität für ein individuelles Vereinbarkeitsarrangement zugesteht, um sie an das Unternehmen zu binden.



Demgegenüber sind auf der anderen Seite Unternehmen, wie BioXenon, zu finden, die im Kern eine stark geschlechterdifferenzierende Arbeitspolitik aufweisen, wenngleich sie auch betonen, das „Geschlecht keine Rolle spielt". Hier ist der „Egalitätsmythos" sehr ausgeprägt und übertüncht die eigentlich nicht zu übersehende geschlechtliche Segregation, insbesondere auf den höheren Führungspositionen.

Ob Unternehmen dem einen oder anderen Pol zuzuordnen sind, basiert auf ganz unterschiedlichen Faktoren und Entscheidungen – angefangen von der Positionierung im Feld, der ökonomischen und organisatorischen Entwicklung des Unternehmens, der Personalstrategie insgesamt, den internen Kräfteverhältnissen und Aushandlungsprozessen – kurzum, die jeweilige Ausformung der Geschlechterpolitik ist unmittelbar in die gesamte Arbeitspolitik eingelassen. Diese differiert je nach Unternehmen, so dass die Strategie bei BioCarbo nicht auf eine Gesamtheit objektiver Kriterien zurückzuführen ist. Diese bilden allerdings objektive Strukturen, in denen sich eine soziale Praxis entwickelt – die wiederum Strukturen hervorbringt. Trotz vieler Gemeinsamkeiten und ähnlicher Strukturen führen diese zu unterschiedlichen Ergebnissen, wie die Fälle BioCarbo und BioXenon zeigen.

## 2 Entgelt, Arbeitszeit und Leistungsorientierung: Lohn- und Leistungspolitik als arbeitspolitisches Kernelement

„... sondern die Unterschiede sind ja immer viel versteckter, subtiler und nicht so erkennbar."
*Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 8*

### 2.1 Entgelt und betriebliche Sozialleistungen: Die Illusio der „gerechten Bezahlung"

*Pharmaindustrie*

Das Thema Entgelt gehört zu den Bereichen, in denen die größten Unterschiede zwischen Pharma- und Biotech-Industrie ausgemacht werden können. Die Hintergründe liegen auf der Hand: Während die ökonomisch überwiegend durch ein hohes Maß an Ungewissheit geprägten Biotech-Unternehmen keine Tarifbindung aufweisen, gehören die „Flaggschiffe" der Pharma-Industrie nach wie vor zu den Schrittmachern einer historisch gewachsenen, sozialpartnerschaftlich orientierten Tarifpolitik. Die gültigen Standards in den Unternehmen (also auch

in unseren Fallunternehmen) sind dementsprechend in Tarifverträgen festgeschrieben (vgl. Kapitel III.A; III.B.4). Dabei wurden nicht nur im Vergleich zu anderen Kernbranchen der deutschen Industrie relativ hohe Löhne und Gehälter[23], sondern auch umfangreiche betriebliche Sozialleistungen ausgehandelt. Diese stehen zumindest der Stammbelegschaft zu, schließen aber insbesondere ZeitarbeiterInnen, deren Zahl konjunkturell stark schwankt, aus. Neben unterschiedlichen Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (insbesondere Kinderbetreuung) umfassen die Sozialleistungen u.a. soziale Unterstützungskassen, Betriebsrenten, Betriebskrankenkassen, Geldzuwendungen bei Heirat und Geburt eines Kindes, zinslose Kredite, z.B. für den Kauf eines Autos, die Vermietung von Werkswohnungen, Gesundheitsprogramme, Freistellungen für die Pflege von Angehörigen, psychosoziale Beratung, Schuldnerberatung, Betriebsfeiern u.v.m. Dieser beispielhafte Ausschnitt wirft Licht auf die traditionelle Ausrichtung der Unternehmen, die sich durch eine paternalistische Fürsorgepolitik auszeichnet. Zwar haben tiefgehende Umstrukturierungsmaßnahmen und Internationalisierungsprozesse auch die betrieblichen Sozialprogramme unter Kürzungsdruck gebracht, doch ihr Umfang ist immer noch beträchtlich. Die einzelnen Maßnahmen wurden dabei einer Art Modernisierungsprozess unterworfen, bei dem es nicht mehr um „Fürsorge“ geht, sondern verstärkt um betriebswirtschaftliches Kalkül in Bezug auf die Ausrichtung und den Umfang von Sozialleistungen. So sind insbesondere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch als „Kampf um die besten Köpfe“ auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen (vgl. Kap. III.B.3).

*Biotechnologie*

Für die Biotech-Unternehmen ist es in diesem Bereich besonders schwer, den großen Pharma-Unternehmen das Wasser zu reichen. Weder gelten hier die vielen in großen Pharma-Unternehmen üblichen, zumeist sogar übertariflichen Standards, noch fällt die Bilanz betrieblicher Sozialleistungen positiv aus. Nur eines unserer Fallunternehmen, BioCarbo, hatte eine betriebliche Altersvorsorge im Portfolio. Neben BioNatrio war es auch das einzige Unternehmen, das seinen Beschäftigten überhaupt Angebote zur Kinderbetreuung macht. Die Gründe hierfür sind in der Größe und wirtschaftlichen Potenz von BioCarbo

23 Die Löhne und Gehälter sind in 13 Entgeltgruppen eingeteilt. Vergleicht man verschiedene Branchen, liegt der Chemie-Tarif durchschnittlich im obersten Segment vor dem Bankensektor sowie Metall/Elektro (Bispinck/WSI Tarifarchiv 2010).



zu sehen, die umfangreichere Leistungen erlaubt als dies bei kleineren, ökonomisch instabilen Unternehmen der Fall ist. Doch auch diese sehen offenbar die Notwendigkeit, bestimmte Angebote zu machen, um qualifizierte Arbeitskräfte halten zu können. So spricht etwa der Geschäftsführer von BioRadio, ein kleines Biotech-Unternehmen mit lediglich 24 Beschäftigten, von „Wellnesspaketen“, die er anbiete, um MitarbeiterInnen einzubinden und zu motivieren, ihr Engagement zu erhöhen und Höchstleistungen zu erbringen. Damit ist vor allem die Gewährung von 30 Tagen Urlaub gemeint (also über den gesetzlichen Anspruch hinaus) sowie ein monatlich möglicher sogenannter Haushaltstag, z.B. für die Erledigung von Behördengängen. Damit soll ein „gewisser Ausgleich” für die fehlenden Tarifstandards geschaffen werden, wie der Geschäftsführer von BioRadio betonte und in diesem Zusammenhang hervorhob:

> „Nein, wir können uns nicht an Tarifverträgen orientieren. (...) Sondern wir versuchen eben dieses Manko durch ein gutes Klima im Unternehmen auszugleichen“ (Geschäftsführer, BioRadio, Interview 6a).

Grundlegender sind sicherlich die zum Teil erheblichen Gehaltsunterschiede, die von MitarbeiterInnen der Biotech-Unternehmen durchaus wahrgenommen, aber letztendlich nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Die Personalleiterin von BioNatrio bezifferte den Abstand zu den Gehältern des in derselben Region ansässigen Unternehmens PharmaBeta mit 25-30%. Die Gehaltszahlungen sind kaum konkreter zu benennen, da die Unternehmensleitungen i.d.R. Aussagen zur konkreten Höhe von Gehältern verweigern und auch ihren Beschäftigten ein allgemeines Auskunftsverbot bezüglich der Gehälter auferlegen. Es herrscht also ein hohes Maß an Intransparenz. Während gerade die Biotech-Unternehmen eine Selbststilisierung von Werten wie Offenheit, flache Hierarchien, Teamgeist, Transparenz usw. betreiben, ist die Frage der Gehaltseinstufung und Leistungsbeurteilung offenbar mit einem Tabu belegt. D.h. die Beschäftigten dürfen sich im Prinzip weder über die Höhe ihres Gehalts austauschen noch sind sie informiert über Leistungsparameter oder Beurteilungssysteme, die generell bei der Festlegung von Gehältern angelegt werden. Die Intransparenz ist von Vorteil, denn interne Differenzen bleiben verborgen und müssen nicht legitimiert werden. Am Ende zählt das individuelle Verhandlungsgeschick, über dessen Ergebnisse auch die Beschäftigten selbst Stillschweigen bewahren, um nicht als wenig durchsetzungsfähig bewertet und als Beschäftigte/r mit einer geringeren Anerkennung wahrgenommen zu werden.

Demgegenüber schaffen kollektive betriebliche Regelungen zur Entgelteinstufung, wie sie in den Pharma-Unternehmen vorhanden sind, grundsätzlich mehr Transparenz, da die festgelegte Zuordnung von bestimmten Funktionen

zu entsprechenden Entgeltgruppen eine Orientierung gibt und in gewissen Grenzen eine Kontrolle, auch seitens des Betriebsrats, ermöglicht. Unter solchen Bedingungen sind die Beschäftigten eher bereit, Aussagen über ihre Entgeltstufe zu machen. Gleichwohl gibt es auch in der Biotech-Industrie Ausnahmen. Eine solche stellt unser Fallbetrieb BioNatrio dar, auf den wir daher etwas näher eingehen wollen.

### *Die Ausnahme: Der Fall BioNatrio*

Es handelt sich um ein Spin-Off eines großen Chemiekonzerns und des Max-Planck-Instituts für Pflanzenphysiologie. Die ca. 110 Beschäftigten arbeiten sowohl im Feld der grünen als auch der roten Biotechnologie. Zur Konzernpolitik des Mutterunternehmens gehört der „Export" des Interessenvertretungsmodells (vgl. auch Kapitel III.B.4). So existiert bei BioNatrio nicht nur ein Betriebsrat, dessen Mitglieder größtenteils gewerkschaftlich organisiert sind, sondern es finden auch betriebliche Auseinandersetzungen um den Abschluss eines Tarifvertrags statt. Dieser wurde bislang jedoch von der Unternehmensleitung abgelehnt, allerdings stellte sie die Anerkennung des Manteltarifvertrags (der für den Mutterkonzern Gültigkeit hat) sowie den Abschluss eines Haustarifvertrags in Aussicht. Das globale Entgeltsystem (für die Tochterunternehmen) des Mutterkonzerns, wird auch bei BioNatrio angewendet. Damit ist nicht die Anlehnung an die Gehälter des Chemietarifs gemeint, sondern die Festlegung bestimmter Gehaltsbänder und die Anwendung eines komplexen Benchmarkingsystems. Dementsprechend liegen auch hier die Gehälter deutlich unter dem Chemie-Tarif.

### *Die Regel: Intransparenz und Individualisierte Formen der Gehaltsfestlegung*

In den anderen Biotech-Unternehmen finden sich keinerlei tarifvertragliche und (offizielle) betriebliche Regelungen zur Lohn- und Gehaltseinstufung. Dadurch wird die Bezahlung zu einer scheinbar individuellen Angelegenheit, die zwischen den einzelnen Beschäftigten und der Personalabteilung ausgehandelt wird. Die Beschäftigten sind dabei allein aufgrund fehlender Transparenz in einer schwachen Verhandlungsposition. Entscheidend sind in der Regel nicht nur einschlägige Qualifikationen, Fachkompetenzen und berufliche Erfahrungen, sondern eben auch „weiche", personenbezogene Faktoren, wie etwa Verhandlungsgeschick, Selbstbewusstsein und ein gelungenes Impression Management. Das Spektrum der Gehaltsangebote variiert zum Teil ganz beträchtlich, je nachdem, wie groß sich der Arbeitskräftebedarf sowie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens



zum betreffenden Zeitpunkt darstellen. Die Personalleitung von BioCarbo zu diesem Thema:

> „Gehaltserhöhungen werden bei uns im Prinzip getriggert durch den Faktor 'wie viel Budget habe ich dafür' und (...) wie viel Geld ist überhaupt vorhanden, um Gehaltserhöhungen zu stemmen. Aber auch, was macht denn der Markt draußen, also was machen die anderen Firmen, d.h. wir holen da Benchmarks ein" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Sie schildert die Problematik der fehlenden Grundlagen für ein branchenbezogenes Benchmarking für die Biotechnologie, da Vergleichsdaten bezüglich der Vergütung nur aus der Pharmaindustrie zur Verfügung stünden. Aus diesem Grund gab es vor ca. zehn Jahren eine Initiative zur Gründung eines Netzwerks mit anderen führenden Biotech-Unternehmen, um eine gemeinsame Datenbasis durch selbstinitiierte Gehaltsstudien zu schaffen, die sukzessive erweitert wurden:

> „Ok, das ist die Studie vom letzten Jahr, was ist uns aufgefallen. Die und die Zahlen fehlen, es kommen neue Jobs dazu, andere sind weggefallen, wir hätten doch gerne noch gewusst, was verdienen die Aufsichtsräte, können wir vielleicht auch mal wissen, welche Firmenwagen (...), gibt es denn die und die Policies und so weiter, und so ist es ein Werk geworden, was finde ich einzigartig ist und das es so in der Vergütungsindustrie nicht gibt. Allerdings ist das so, wir geben diese Daten nicht raus" (ebd.).

Hier wird deutlich, wie durch Netzwerkaktivitäten der führenden Unternehmen Strukturen im Feld geschaffen werden, die Maßstäbe für die Eingruppierung von Beschäftigten und die Lohn- und Leistungspolitik in der Branche insgesamt setzen. Dadurch werden Konkurrenzverhältnisse zwischen den Unternehmen verschärft, denn es ist fraglich, ob kleinere Unternehmen mit diesen Standards mithalten können. Sie verändern aber auch das Kräfteverhältnis zuungunsten der Beschäftigten, alleine durch die fehlende Transparenz. Es werden zwar Standards gesetzt, die Maßstäbe werden jedoch nicht öffentlich gemacht.

Nicht-öffentlich werden dementsprechend auch die internen Maßstäbe der Vergütung gehandhabt. Die Aussagen der befragten Beschäftigten zeigen, dass das erwähnte Informationstabu bezüglich des eigenen Gehalts Wirkung zeigt, obwohl es nicht vollständig eingehalten wird. Aufgrund der bruchstückhaften Informationen können die Beschäftigten weder einschätzen, ob ihre Gehaltsforderung bei der Einstellung realistisch oder zu niedrig angesetzt war, noch haben sie genauere Informationen über die Einstufung von KollegInnen. Vergleichsdaten bezüglich der Gehälter im lokalen und überregionalen Arbeitsmarkt stehen nur begrenzt zur Verfügung. Der wichtigste Maßstab ist hier sicherlich nach wie vor die Pharmaindustrie, deren Gehälter aufgrund der tarifvertraglichen Regelung eine größere Transparenz aufweisen. Zwar sagten auch viele Pharma-Beschäftigte

in den Interviews aus, keine Informationen über die Gehaltseinstufungen von KollegInnen zu haben. Dies macht deutlich, dass die Individualisierung von Gehalt übergreifend eine Rolle spielt und nicht nur auf die Biotech-Unternehmen zutrifft. Angesichts fehlender kollektiver Regelungen erhält sie hier jedoch als Teil einer spezifischen Leistungspolitik eine größere Brisanz.

Es ist also ein offenes Geheimnis, dass die Biotech-Gehälter deutlich geringer sind als in den großen Pharma-Unternehmen. Da nur wenige InterviewpartnerInnen bereit waren, über ihr genaues Gehalt Auskunft zu geben, ist die Rekonstruktion nicht ganz einfach. Die vorhandenen Daten bestätigen allerdings die Aussagen der Unternehmensleitungen, wonach die Gehälter durchaus in einem mittleren Bereich einzustufen sind, wobei die Daten zur Bezahlung von NaturwissenschaftlerInnen in der privaten Wirtschaft bzw. in der Chemie- und Pharmabranche den Bezugspunkt bilden (siehe z.B. Staufenbiel o.J.; Gehaltvergleich.com o.J.). Das Gehalt gehört zu den Themen, die nicht nur deutliche Unzufriedenheit bei Beschäftigten begründen, sondern auch Unsicherheit bezüglich der Selbsteinschätzung. So gibt z.B. die Laborleiterin eines Biotech-Unternehmens mit ca. 30 Beschäftigten am untersuchten Standort folgende Antwort auf die Frage, ob sie sich adäquat bezahlt fühle:

> „Im Moment nein, (...) aber ich meine, es ist eine kleine Firma, es wurden nie besonders großartige Gehälter bezahlt. Es ist jetzt schon angepasst worden, aber ich glaube, dass für die Funktion, die ich hier habe, normalerweise höhere Gehälter bezahlt werden. (...) Also ich finde das schwierig auch für mich zu ermitteln, was ist denn das richtige Gehalt für so eine Funktion" (Beschäftigte, BioLithio, Interview 3).

Die Laborleiterin äußert einerseits das Problem, den „adäquaten Lohn" zu bestimmen, betont aber gleichzeitig den Maßstab der Marktposition des Unternehmens. Die ökonomische Situation eines kleinen Biotech-Unternehmens erzeugt aus ihrer Perspektive offenbar einen marktvermittelten Sachzwang, der zumindest teilweise von ihr akzeptiert wird. Eine Wissenschaftlerin, die in den USA promovierte und dort bei einem kleinen Biotech-Start-up beschäftigt war, schildert ihre Gehaltssituation und die Erfahrung der Einstellungsverhandlung bei BioCarbo folgendermaßen:

> „Ich sollte einen Vorschlag machen und habe einfach das Gehalt, was ich in den USA verdient habe, mit einem € Zeichen versehen und genannt. Die Gehälter sind halt höher in den USA. Und da waren die etwas verdattert. Ich habe 70.000 genannt. Ist völlig aus dem Rahmen hier. Total. Aber ein Scientist verdient hier nicht 70.000" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

Ihr Gehalt wurde dann auf 50.000 Euro pro Jahr festgelegt. Nach dem Vergleich ihres Gehalts mit üblichen Gehältern in der Pharma-Industrie befragt, ist ihre



Reaktion: „Da kriege ich schlechte Laune!" (ebd.). Doch insgesamt stuft sie ihre Bezahlung folgendermaßen ein:

> „Ich glaube für einen Scientist in der Industrie passt das Gehalt, in einem mittelständischen Unternehmen. Ja, Pharma, keine Frage, da ist das kein Gehalt. Da ist es ein Witz. Aber ich habe da auch keine Lust auf Big Pharma. Deswegen bin ich hier" (ebd.).

Die Aussagen der Interviewpartnerinnen verdeutlichen, dass es zwar keine offenen Regeln für die Gehaltsfestsetzung gibt, aber sehr wohl informelle Vorgaben. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Unternehmensleitung über einen Verhandlungsspielraum sowie auch eine genaue Vorstellung über die Margen verfügt, innerhalb derer verhandelt werden *kann*.

Aufgrund der Intransparenz und fehlender Informationen über Gehälter, die Gewinnsituation sowie die strategischen Ziele des Unternehmens ist der besagte Spielraum des Verhandelbaren strukturell einseitig zugunsten der Unternehmen vorgegeben. Dennoch herrschte bei Beschäftigten die Vorstellung vor, dass das ausgehandelte Gehalt in Anbetracht der branchenspezifischen Gegebenheiten durchaus gerechtfertigt und Resultat eines Aushandlungsprozesses auf gleicher Augenhöhe sei. Die scheinbar gleichrangige Verhandlung zwischen zwei Akteuren stellt ein wichtiges Merkmal der „Illusio" im Feld der Biotech-Unternehmen dar. Dies trifft auch auf den geringer qualifizierten technischen (Labor-)Bereich zu. Eine Technische Assistentin bei BioXenon, die bereits mehrjährige berufliche Erfahrung aus der universitären Forschung mitbrachte, schildert ihre Erfahrung bei der Einstellungsverhandlung wie folgt:

> „Ich bin halt mit Gehaltsvorstellungen hier angekommen und dann hat der klipp und klar zu mir gesagt, bis dahin kann ich gehen, weil dann geht sozusagen die Gruppe der Leute los, die Biologie-Studium haben, aber keinen Doktortitel. Und da gibt es scheinbar eine Grenze, also TA (Technische/r AssistentIn) geht bis hierher und danach kommen Leute – Moment, ich möchte da gar nicht sagen, dass ich das schlecht finde, ich finde nur, dass wenn Leute die gleiche Arbeit leisten, ob mit Studium oder ohne, da fange ich dann schon das Nachdenken an, dass ich da aufgrund der Berufsausbildung auch so Unterschiede im Gehalt mache. Ich kann keine Zahlen nennen, weil wir reden ja im Unternehmen hier ja nicht über Geld" (Beschäftigte, BioXenon, Interview 2).

Befragt nach ihrer Meinung zu dieser Schweigepflicht und ob sie sich daran hält, teilt sie mit:

> „Also ich persönlich habe da nicht über Gehälter gesprochen (...). Also ich vermeide es. Schon allein aus eigenem Schutz, mir ein Magengeschwür zu holen. Mich dann drüber zu ärgern, dass ich sage, warum kriegt der mehr als ich. (...). Ich meine, mir bringt es ja auch nichts, ich kann ja dann auch nicht zum (Personalchef) gehen,

und sagen: 'Der kriegt so viel, warum ich nicht', steht ja im Vertrag drin, dass ich es nicht machen darf" (ebd.).

Eine langjährige Technische Assistentin eines kleinen Biotech-Unternehmens berichtet:

„Also ich kriege jetzt 2.440 brutto. (...) Die Firmenpolitik kann ich nicht nachvollziehen, da ich die Gehälter, wie gesagt, nicht kenne. (...). Einerseits wäre es vielleicht besser, wenn man wüsste, dass andere, ich will jetzt nicht sagen geringer oder höhere Arbeit machen, mehr oder weniger kriegen. Ich weiß es einfach nicht, auch wenn es so wäre" (Beschäftigte, BioRadio, Interview 3).

Diese Aussage ist umso interessanter, als in diesem kleinen Unternehmen mit lediglich 24 Beschäftigten sehr stark der „familiäre" Zusammenhalt hervorgehoben wurde. Die weiter oben zitierte Wissenschaftlerin von BioCarbo bestätigt ebenfalls die Tabupolitik bezüglich des Gehalts: Auf die Frage, welche Gehälter denn in den unterschiedlichen Berufsgruppen bei BioCarbo gezahlt werden, antwortet sie: „Das weiß ich nicht. Ich weiß noch nicht mal, was andere Scientists verdienen. Es wird nicht drüber gesprochen". Als Erklärung vermutet sie:

„Ich glaube, weil dann so eine Competition oder Neid oder weiß ich nicht, was passieren kann, wenn man es seinem Kollegen erzählt, was man verdient. Was auf jeden Fall Kultur hier ist: Man redet nicht über die Ziele. Das ist auch komisch. (...) Ich verstehe es wirklich auch nicht. Vor allem sind es Ziele wie: 'Halte diesen Vortrag' oder 'Halte ihn auf Englisch' oder 'Bringe das und das bis zum Ende des Monats fertig'. Ich weiß nicht, was da ein Geheimnis sein soll. Aber man soll nicht darüber sprechen" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

Letztlich tauschen die Beschäftigten doch Informationen unter sich aus, zumindest gibt es Vermutungen. Eine Gruppenleiterin bestätigte, dass ungleiche Bezahlung nicht nur eine Vermutung darstellt:

„Also ich habe eine Klausel in meinem Vertrag, dass ich nicht über Gehalt sprechen darf. (...). Das wird individuell ausgehandelt, das kommt darauf an, wie gut man sich verkauft. – Interviewerin: Wissen Sie denn auch, was die anderen verdienen? – Also das weiß ich, weil es so ist, dass jeder Vorgesetzte immer weiß, was seine Mitarbeiter verdienen. Von daher weiß ich inzwischen auch, dass es da durchaus Unterschiede gibt, ja. Obwohl Leute vielleicht gleich qualifiziert sind, das kommt schon sehr drauf an, was die angeben, wenn sie eingestellt werden" (Beschäftigte, BioXenon, Interview 3).

Und auch bei BioNatrio, also dem oben dargestellten „Ausnahmebetrieb" mit Betriebsrat, ist ungleiche Behandlung ein Thema. Ein Betriebsratsmitglied hierzu:

„Was nicht heißt, dass BioNatrio ein Arbeitgeber ist, der schlecht bezahlt. Das stimmt nicht. Er zahlt nur sehr inhomogen" (Betriebsrätin, BioNatrio, Interview 1a).



Gleichwohl ist die ungleiche Bezahlung gleicher Qualifikation oder Arbeitsaufgaben häufig ein Anstoß für Ärger und Konflikte, der in allen Unternehmen, aber insbesondere bei BioXenon, zum Ausdruck gebracht wurde. Dies verweist darauf, dass die Gegenleistung für den hohen Arbeitseinsatz nicht immer den Erwartungen und den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten entspricht.

### *2.1.1 Gender Pay Gap – (k)ein Thema?*

In den bisherigen Aussagen gibt es noch keine Hinweise, ob Gehälter auch nach Geschlecht unterschiedlich sind. Neben der Intransparenz der Gehaltszahlungen, die vor allem in den Biotech-Unternehmen eine große Rolle spielt und die Darstellung der Gehaltsstruktur erschwert, ist die Frage nach geschlechtsspezifischer Bezahlung noch schwieriger zu beantworten. Zentral ist auch hier die fehlende Datengrundlage. Hier geht es allerdings nicht nur um die mangelnde Auskunftsbereitschaft, vielmehr fehlen selbst in den Pharma-Unternehmen schlicht entsprechende Daten, so dass keine genauen statistischen Aussagen über eine mögliche geschlechtsspezifische Entgeltdiskriminierung getroffen werden können. Weder Betriebsräte noch Personalabteilungen konnten uns differenzierte Daten über die Entgelteinstufung von Männern und Frauen nach Qualifikation/Funktion zur Verfügung stellen, da Lohn- und Gehaltszahlungen mit der entsprechenden Zuordnung von Tätigkeiten nicht geschlechtsspezifisch erhoben werden. Selbst Betriebsräte haben mehrheitlich offenbar noch nie den Versuch unternommen, entsprechende Daten von den Personalabteilungen einzufordern. Hieraus ergeben sich deutliche Hinweise auf die geringe Relevanz dieses Themas. Einen aktiven Umgang mit der Frage von Lohn-Ungleichheit gab es, zumindest historisch, nur bei PharmaBeta, wo 1988 Daten hierzu aufgearbeitet wurden. Ein „Arbeitskreis Frauen" stellte seinerzeit einen Antrag an den Betriebsrat und initiierte eine breite, öffentliche Diskussion. Aktuellere Daten konnten jedoch trotz Bemühungen des Betriebsrats von der Human-Resource-Abteilung nicht verfügbar gemacht werden.

#### *Die scheinbare Geschlechtsneutralität der Entgelteinstufung – Das Beispiel der Pharmaunternehmen*

Von unseren InterviewpartnerInnen in den Personalabteilungen wurde allgemein unterstrichen, dass selbstverständlich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen gemacht würden. Stellvertretend hier die Aussage der Personalleiterin von PharmaBeta:

„Also, ich kann Ihnen zumindest sagen, dass es tatsächlich absolut keine Unterschiede gibt (...). Wir haben ja eine Strategie oder eine Philosophie, dass wir sowohl im

> Tarifbereich als auch im leitenden Bereich zunächst mal immer die Stellen bewerten und unabhängig davon, ob da Frauen oder Männer drauf sitzen, die kriegen auch diesen Wert. So, und von daher, (...) dass ein Tarifentgelt definiert ist in einer bestimmten Gruppe (...), kann ich wirklich mit Fug und Recht behaupten, Frauen und Männer werden absolut gleich behandelt" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Hier wird also auf die – zumindest scheinbare – Geschlechtsneutralität von tariflichen Entgeltgruppen und Arbeitsbewertung verwiesen. Schaut man auf die Daten der erwähnten Erhebung bei PharmaBeta von 1988 ergibt sich folgendes Bild für die Eingruppierung von LaborantInnen: In den unteren Entgeltgruppen 6-9 stellten Frauen noch eine leichte Mehrheit von 53%, in den Entgeltgruppen 10-11 steigerte sich ihr Anteil auf 57%. Das Verhältnis drehte sich dann in den obersten Entgeltgruppen 12-13 um, hier waren Frauen nur noch mit 26% vertreten. Insgesamt verweisen diese Zahlen darauf, dass Männer und Frauen in den Laboren relativ ausgeglichen in den mittleren Entgeltgruppen eingestuft sind und eine Umkehrung erst in den höchsten Entgeltstufen bzw. dann im AT-Bereich eintritt. Diese Beobachtung können wir auch mit aktuellen Daten aus einem anderen Pharma-Unternehmen bestätigen. In den Produktionsbereichen waren Frauen bei PharmaBeta in der Erhebung von 1988 nicht nur im Schnitt eine Lohngruppe tiefer als ihre männlichen Kollegen eingruppiert, sondern erhielten auch nur zwei Zulagenstaffeln, während Männer drei erhielten. Auch wenn diese Zahlen zeitlich nicht mehr aktuell sind, ist der Hinweis auf die Zulagen wichtig, denn die Eingruppierung in eine bestimmte Entgeltgruppe ist nur dann wirklich aussagekräftig und vergleichsfähig, wenn auch die Zulagen mit berücksichtigt werden[24].

Eine Betriebsrätin von PharmaDelta vermutet ebenfalls, dass sich hier eine Ungleichbehandlung zwischen den Geschlechtern feststellen lässt:

> „Ja, also der Unterschied ist immer nur der, aber das haben wir uns nicht genau angeguckt (...), Frauen sind länger in der Gruppe oder Männer machen die Sprünge schneller, aber das haben wir nicht so genau nachvollzogen. Das war nur so ein Gefühl. Also von der Eingruppierung ist es schon gleich, weil ja auch die Stelle gleich beschrieben wird, (...). Es war dann nur mal so der Eindruck, dass ich als Mann eher mal eine Zulage bekomme wie eine Frau, oder eben das Gefühl, die durchlaufen diese Eingruppierungen schneller bis zur Endeingruppierung wie eine Frau. Aber das haben wir nicht genau untersucht" (Betriebsrätin, PharmaDelta, Interview 8a).

Sie verweist auch darauf, dass sich in Sachen Entgeltgleichheit viel geändert habe. Vor allem in der Pharma-Produktion, wo früher viele Frauen in der Niedriglohngruppe 2 gearbeitet hätten, haben Auseinandersetzungen stattgefunden, die einen Wandel bewirkten:

> „Die Produktion, Abfüllung, Verpackung, alles was in Pharma ist, das waren jahrzehntelang nur reine Frauenarbeitsplätze gewesen, die waren auch sehr niedrig bezahlt mit E2 und das sind wir irgendwann mal angegangen, der Betriebsrat, und das haben wir auch geschafft, dass fast alle Plätze dort mit E4 bewertet werden. Ja, das sind auch alles fast Arbeitsplätze im un- und angelernten Bereich und da hat ja eine Veränderung stattgefunden, mit mehr Qualifizierung und Ausbildung" (ebd.).

Insgesamt ist das Bild bei PharmaDelta jedoch nicht einheitlich. In Gruppeninterviews mit Beschäftigten erscheint die Situation in den naturwissenschaftlichen Laborbereichen egalitärer als in kaufmännischen Bereichen, wo offenbar stärker geschlechtshierarchische Zuschreibungen zum Ausdruck kommen. Dies zeigt sich besonders deutlich in der Aussage einer Industriekauffrau, deren Wunsch nach Qualifizierung immer wieder abgelehnt wurde:

> „Der Vorgesetzte hatte dieses Bild und das hat er mir auch ganz klar und deutlich gesagt: 'Naja, du bist ja eine Frau und der hat ja noch eine Familie zu ernähren und da muss man doch gucken, dass der ein bisschen mehr verdient', hat er deutlich gesagt" (Betriebsrätin, PharmaDelta, Interview 8c).

Doch auch in der Produktion sind ähnliche Aussagen zu finden, die auf beharrliches Fortwirken traditioneller Denkmuster gerade bei älteren Vorgesetzten hindeuten:

> „Ich habe vor Jahren, als es bei mir um die Umgruppierung nach E7 ging, bin ich beglückwünscht worden zur E7, habe aber gleichzeitig gesagt bekommen, dass der Kollege die E8 bekommen hat. Ich hab dann mal gegrinst, die Erklärung war mir ziemlich klar, hinter vorgehaltener Hand hab ich gesagt gekriegt: 'Also der Kollege, die Frau geht ja nicht arbeiten, die haben doch ein kleines Kind, da musst du ja Verständnis für haben. Und dein Mann verdient ja auch gut Geld'" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 11a).

Die Aussagen geben deutliche Hinweise darauf, dass sich jenseits festgelegter Entgeltregelungen geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bezahlung durchsetzen.

*Entgelt und Geschlecht: Das Beispiel der Biotechnologie*

Auch wenn, aufgrund fehlender Tarifbindung, Entgeltgruppen und festgelegte Zulagen für die Biotech-Unternehmen nicht relevant sind, wird auch bei diesen jede geschlechtliche Ungleichbehandlung hinsichtlich des Entgelts zurückgewiesen:

> „Was man immer in der Presse liest, Frauen werden schlechter bezahlt, das ist bei uns überhaupt kein Thema, ja, also wirklich gar keins, kann ich nur bestätigen" (Vorstandsmitglied, BioCarbo, Interview 9a).

24 Hierauf verweisen auch etliche Studien zum Thema Entgeltdiskriminierung, vgl. z.B. Ziegler et al. 2010; Ranftl 2008.

Wie bereits in Kapitel III.B.2 zum Thema Führungskräfte bzw. Frauen im Management ausgeführt, kommt also auch hier der Code universeller Gleichheit zum Tragen, der eine der grundlegenden Spielregeln im betrieblichen Feld darstellt. Ungleichbehandlung wird nur dann nicht zu einem Problem, das Konflikte nach sich zieht, wenn sie (von beiden Seiten) nicht als solche erkannt wird. Die ungleiche Bezahlung bei gleicher Qualifikation und gleicher Tätigkeit sorgt allerdings, wie oben deutlich wurde, zumindest für Unruhe, was darauf verweist, wie zentral die Aushandlung und das ständige Ausbalancieren der Konflikte bezüglich der Lohn- und Leistungspolitik sind.

*Mechanismen der Entgeltdiskriminierung: geschlechtliche Klassifikationsschemata*

Zieht man statistische Daten über Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen in der gesamten Pharma/Chemie-Branche aus entsprechenden Fachportalen heran, wird tatsächlich eine erhebliche Entgeltdiskriminierung sichtbar (vgl. Tab. 6).

*Tabelle 6:* Gehaltsvergleich Branche Chemie/Pharma

| **Häufige Berufe** | **Männer** (∅) | **Frauen** (∅) | **Lohn** (∅) |
|---|---|---|---|
| ChemielaborantIn | 2.662€ | 2.251€ | 2.427€ |
| BiologielaborantIn | 2.853€ | 2.207€ | 2.449€ |
| PharmareferentIn | 3.844€ | 3.508€ | 3.649€ |
| ChemikantIn | 2.599€ | 2.359€ | 2.576€ |
| Chemisch-Technische/r AssistentIn | 2.174€ | 2.183€ | 2.178€ |
| ChemielaborantIn – Chemie | 2.714€ | 2.267€ | 2.495€ |
| Pharmazeutisch-technische/r AssistentIn | 1.958€ | 1.934€ | 1.937€ |
| LaborleiterIn – ChemikerIn | 5.080€ | 4.565€ | 4.974€ |
| ApothekerIn (Uni) | 4.553€ | 3.680€ | 4.051€ |
| Dipl.-ChemikerIn (Uni) | 5.152€ | 4.028€ | 4.908€ |
| ReferentIn – klinische Studien (CRA) | 3.262€ | 3.251€ | 3.255€ |
| Industriekaufmann/Industriekauffrau | 2.496€ | 2.284€ | 2.372€ |
| Bürokaufmann/Bürokauffrau | 2.296€ | 1.960€ | 2.035€ |
| BilanzbuchhalterIn | 3.707€ | 3.240€ | 3.425€ |
| EinkäuferIn | 3.631€ | 3.309€ | 3.451€ |
| ControllerIn | 4.098€ | 3.348€ | 3.928€ |
| ProduktmanagerIn | 4.469€ | 4.123€ | 4.327€ |
| AußendienstmitarbeiterIn | 3.587€ | 2.386€ | 3.415€ |
| IndustriemeisterIn – Chemie | 3.867€ | 2.517€ | 3.758€ |

Quelle: Gehaltsvergleich.com o.J.



Diese Statistik belegt, dass Frauen branchenweit in fast allen Funktionen unterdurchschnittlich bezahlt werden. Daraus lässt sich schließen, dass sich Entgeltdiskriminierung auf unterschiedlichen Ebenen indirekt durchsetzt. Selbst die oben zitierte Personalleiterin von PharmaBeta gibt darauf einen Hinweis:

> „Was ich auch nicht nachweisen kann ist, ob tatsächlich auch alle Frauen diese Entwicklung auch im Tarifbereich erhalten haben und die Stellen auch einnehmen können oder eingenommen haben, die sie hätten einnehmen können aufgrund ihrer Leistung" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Befragt man Beschäftigte zu diesem Thema, wird zunächst ebenfalls auf die zumindest formale Gleichbehandlung verwiesen. Doch in Diskussionen kamen dann auch Entwicklungen zur Sprache, wie sie im folgenden Zitat einer kaufmännischen Assistentin beschrieben werden:

> „Also (...) bei uns ist das relativ ausgeglichen, wir haben gleich viele Männer wie Frauen (...). Und mir ist es aufgefallen, dass eigentlich nur die Männer so eine Senior Position bekommen haben und nur die Männer Gruppenleiter geworden sind, obwohl Männer und Frauen teilweise gleich lange da sind und so gut wie den gleichen Job machen. Und auch dass die Männer AT haben und manche Frauen aber nicht und noch Tarif sind, obwohl sie den gleichen Job machen oder einen sehr, sehr ähnlichen und gleich lang da sind" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 9f).

Entgeltdiskriminierung findet somit offenbar auch in den Fallunternehmen statt. Vermittelt wird sie über eine geschlechtshierarchische Arbeitsteilung, die Frauen und Männern unterschiedlich dotierte und anerkannte Positionen zuweist. Der erschwerte Zugang von Frauen in Führungspositionen spielt hier eine erhebliche Rolle. Darauf deuten auch Zahlen in einem unserer Pharma-Unternehmen, PharmaGamma[25], hin, die belegen, dass die Entgeltgruppen von E5-E11 ungefähr zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen belegt sind. Im oberen Tarifbereich E12 und 13 haben Männer mit 60% die Mehrheit, doch ein deutlicher Bruch ist zwischen Tarif und AT zu verzeichnen. Hier stellen Frauen insgesamt nur noch 25%.[26] Hinzu kommt, dass Frauen die große Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten stellen; diese führt bekanntermaßen zu einer deutlichen Benachteiligung in der beruflichen und dementsprechend der Gehalts-Entwicklung, auch im Vergleich

25 PharmaGamma war der einzige Betrieb, in dem uns der Betriebsrat aktuelle Zahlen über Anzahl von Beschäftigten in den verschiedenen Entgeltgruppen nach Geschlecht zur Verfügung stellen konnte. Allerdings sind auch hier die Zahlen nicht so weit differenziert, dass sie Tätigkeiten zugeordnet werden können.

26 In den unteren Entgeltgruppen verhält es sich umgekehrt. In der untersten Gruppe E1 sind fast zu 100% Frauen eingestuft, in den Gruppen E2-3 stellen Frauen 85%.

zu anderen Frauen (also auf der horizontalen Ebene). Eine Laborantin, die nach der Geburt ihrer beiden Kinder jeweils ca. ein Jahr in Teilzeit beschäftigt war, schildert ihre Erfahrung:

> „Ich bin in mein Labor zurückgekommen, in dem ich vorher war, vor der Schwangerschaft, und hab genau das gleiche gearbeitet wie vorher und dann hatte ich eine Kollegin, die hat in meiner Teilzeit die andere Hälfte übernommen und – ja, die hatte zwei Gehaltsstufen mehr und dann hab ich gesagt: So, das wäre ja ganz schön wenn wir doch – wir arbeiten das gleiche – ich möchte dann doch ganz gerne (...) Dann kam dann dieses Argument: 'Sie wissen, dass Sie herangeführt werden'. Aber wie gesagt: ich werde jetzt immer noch herangeführt. Und das stinkt mir dann doch irgendwann mal ganz gewaltig. (...) Ich muss immer wieder von vorne anfangen, immer wieder neu beweisen, dass ich doch jetzt mal diesen Sprung machen kann" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 10b).

Ihr Kollege bestätigt, dass Beschäftigte in Teilzeit meistens hintenan stehen, wenn es um die Gehaltserhöhung geht. Da Männer aus der Elternzeit in der Regel wieder in Vollzeit einsteigen würden, seien sie weniger betroffen als Frauen. Generell beschreibt er den „Poker" um die Gehaltserhöhung folgendermaßen:

> „Es ist im Endeffekt ein ungeschriebenes Gesetz, dass pro Abteilung so und so viele Leute vorgeschlagen werden, um eine Gehaltserhöhung zu bekommen. Ein Punkt der ganz klar ist: Die Leute die am lautesten schreien, haben auch Chancen (...). Aber generell, ob Männlein, Weiblein, ganz egal, die Chancen sind relativ ähnlich. Muss man mal so sagen. Wobei wie gesagt, (...) sowas wird niemals offen ausgedrückt, aber gerade bei Müttern, die wir haben, die reduzierte Stunden haben – die müssen leider bei PharmaDelta das immer wieder verhandeln. Weil sie wieder nur eine reduzierte Stelle wollen. Und da kam es immer wieder auf, dass man eben auch gesagt bekommt: 'Na gut, ich kann mich mal darum kümmern – wann steht eigentlich Ihre Verhandlung an mit Ihren Stunden? Das wird im nächsten Satz gesagt, das ist immer eine Unverschämtheit eigentlich, da könnte ich einen Hals kriegen. Das wird aber dann gekoppelt" (Beschäftigter, PharmaDelta, Interview 10c).

Das Zitat zeigt sehr deutlich, wie Ungleichbehandlung sich subtil jenseits von betrieblichen Regelungen in der konkreten Praxis durchsetzen kann. Hier spielt die Verteilung von Kapital eine entscheidende Rolle. Beschränkte Anwesenheit wegen Teilzeitbeschäftigung ist hier nur ein Faktor, der sich negativ auswirkt. Habituelle Dispositionen, wie Durchsetzungsvermögen, und der Wille, seine Interessen zu vertreten, sind ebenfalls bedeutsam, was der zitierte Laborant z.B. mit seinem Hinweis zum Ausdruck bringt, dass man „laut schreien" müsse, um bei einer Gehaltserhöhung berücksichtigt zu werden. Hier kommen interindividuelle Unterschiede in der Durchsetzung eigener Interessen hinsichtlich der Gestaltung des individuellen Verhandlungsspielraums zum Tragen, die auch geschlechtsspezifisch konnotiert sind:



> „Da verhält sich das ähnlich wie mit der Weiterbildung, (...), man muss schon selbst aktiv werden. Also ich habe dann auch Gespräche mit Vorgesetzen geführt, dass sich die Tätigkeiten verändert haben, dass meiner Meinung nach mal wieder verifiziert werden muss, ob das in der Entgeltgruppe noch abgebildet worden ist (...) und es kam dann auch eine Höherstufung heraus. Und genauso verhält sich das mit Zulagen, man muss aktiv werden, man muss sich verkaufen und seine Leistung verkaufen. – Würde das denn heißen, Männer und Frauen verkaufen sich unterschiedlich gut? – Ja, das können sie" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 9c).

Für diese Ebene der Hierarchisierung spielen die habituellen Dispositionen, die sich auch nach Geschlecht differenzieren, insofern eine Rolle, als die unterschiedliche Beherrschung des „Impression Managements" sich mit unterschiedlicher Ausstattung an Kapital, etwa an persönlichen Netzwerken verbindet, die die Position jedes einzelnen Beschäftigten in der Abteilung bestimmen. Auch auf höchster Ebene zeigen sich unterschiedliche Zugänge zu Ressourcen in Form von Gehaltsunterschieden – nicht nur in der Pharmaindustrie. Der Vorstand unseres Fallunternehmens BioCarbo gehört zu den wenigen Ausnahmen, in denen überhaupt ein weibliches Mitglied vertreten ist. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen weicht ihr Vorstandsgehalt jedoch nach unten ab (vgl. Tab. 7).

*Tabelle 7:* Vorstandsgehälter/BioCarbo

| Vergütung (in €) | Fixe | Variable | Sonstige | Gesamtvergütung |
|---|---|---|---|---|
| Herr Dr. A (CEO) | 343.125 | 240.188 | 105.246 | **688.599** |
| Herr B (Finanzen) | 241.313 | 168.919 | 129.167 | **539.399** |
| Frau Dr. C (Forschung) | 231.660 | 158.895 | 75.689 | **466.244** |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

Die Begründungen für diese Abweichung lauten: Herr B, das für Finanzen zuständige Vorstandsmitglied sei aus einem anderen Unternehmen abgeworben worden, was ihm eine günstige Verhandlungsbasis einbrachte, und Herr A ist nicht nur der CEO, sondern auch der Gründer des Unternehmens, so dass auch ihm ein höheres Vorstandsgehalt zustehen würde. Frau C dagegen gelang es nicht, obwohl sie für den wichtigen Bereich der Forschung zuständig ist, eine vergleichbar gute Vorstandsdotierung auszuhandeln. Das lag sicherlich nicht nur daran, dass sie eine klassische Inhouse-Karriere aufweist und intern von der Abteilungsleitung in den Vorstand befördert wurde. Mit anderen Worten, obwohl sie für den Kernbereich des Unternehmens – die Forschung – verantwortlich ist, war sie offenbar nicht in der Lage ihr kulturelles, soziales und symbolisches Kapital in die Waagschale zu werfen und entsprechend in ökonomisches Kapital

zu verwandeln. Im Gespräch schildert sie ihre Sicht auf männliche und weibliche Karriere- bzw. Leistungsorientierungen:

> „(...) dann ist der Vorstand weggegangen und dann hab ich das so ne Zeit lang kommissarisch gemacht und dann wurde ich irgendwann gefragt, ob ich das nicht übernehmen will. (...) Aber ich hab mich nicht aktiv da drauf beworben. (...) Ich bin nie durch's Leben gegangen mit dem Vorsatz, irgendwo ein Vorstand zu werden, (...). Ich mein, wenn dieser Vorstand nicht weggegangen wäre, (...) also ich kann mir nicht vorstellen, dass ich dann gesagt hätt, so ich verlass jetzt das Unternehmen und suche mir jetzt einen Vorstandsposten. (...) Was bei Männern, glaub ich, schon anders ist, also die immer mit ihrer 'Roadmap' im Kopf" (Managerin, BioCarbo, Interview 9a).

Im gleichen Interview schildert sie auch ihre Beobachtung männlicher Netzwerke:

> „ich sag jetzt einfach mal, so Seilschaften in diesen traditionellen Unternehmen (...). Da gibt's halt irgendeinen Abteilungsleiter und der fördert dann halt da seine jungen dynamischen Männer, ob das jetzt bewusst oder unbewusst passiert, (...) aber ich hab das immer wieder erlebt, da sitzt die Seilschaft, da war schon klar, das ist die Nachfolgerlinie" (ebd.).

Diese „Seilschaften" verortet sie vor allem in den Pharma-Unternehmen, in denen sie früher tätig war, nicht bei BioCarbo. Hier habe sie sich nie diskriminiert gefühlt. Allerdings beschreibt sie auch ihre Schwierigkeiten, sich im männlich dominierten Biotech-Feld durchzusetzen:

> „(...) Selbstdarsteller, und dann reißen sie die Klappe auf und dann reden sie ne halbe Stunde und ich denk mir, ja, ich hab jetzt irgendwie nichts gesagt, aber was der gesagt hat, das hätte er sich auch sparen können, aber das ist dann, glaub ich, eher so wie man sich das Bild von sich selber macht und wo man dann sich auch immer so ein bissel vergleicht und denkt, naja, wie bin ich und wie sind die anderen" (ebd.).

Ihre Aussagen decken sich mit vielen anderen, die in verschiedenen Interviews gemacht wurden. Frauen wird von sich selbst und auch anderen offenbar zugeschrieben, dass sie weniger an Gehalt und formalen Titeln interessiert seien und sich viel mehr als ihre männlichen Kollegen „der Sache" verschreiben würden. Hierzu noch einmal Frau C:

> „Ich hab es bei mir immer gesehen, ich wollt immer meinen Job gut machen (...) und ich hab noch nicht im Voraus überlegt, in drei Jahren will ich Abteilungsleiter sein oder in fünf Jahren will ich da und da, also diesen Karriereplan hatte ich irgendwie nicht im Kopf" (ebd.).

Die Personalchefin von BioCarbo verallgemeinert diese individuelle Sichtweise mit Blick auf ihre Erfahrungen des Karriereverhaltens von männlichen und weiblichen Beschäftigten:



> „Für die Frauen ist es oft wichtig, dass die Aufgabe interessant ist, dass sie sich da entwickeln können, dass sie da was leisten können. Ich erlebe aber eher die Frage nach 'Wann krieg ich denn den nächsten Titel und wie komm ich in die nächste Ebene und was muss ich denn tun?', das kommt überwiegend von Männern hier. (...) Also die Frauen drängen sich da auch nicht so auf und drängen sich nicht so in den Vordergrund" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Stereotypisierungen dieser Art erhalten eine realitätsschaffende Wirkung, denn sie vermitteln fest verankerte geschlechtshierarchische Klassifikationsschemata, die wiederum die soziale Praxis prägen und somit auch strukturbildend wirken – in diesem Fall bilden sie sich in einer geringeren Präsenz von Frauen in höheren Positionen wie Gehaltsgruppen ab. Männliche Dominanz beinhaltet dies nicht nur bezogen auf die ungleiche Verteilung von Ressourcen, sondern auch im Hinblick auf die Erwartungen und Anforderungen. Denn unter dem Mantel von Gleichheit und gleicher Anerkennung von Männern und Frauen bleibt, dass Frauen nach wie vor unter Beweisdruck stehen, Gleiches leisten zu können. So zumindest lassen sich die häufig vorkommenden Aussagen, dass Frauen „perfektionistisch" seien, interpretieren.

## 2.2 Individualisierte Leistungsnormen und entgrenzte Arbeitszeit

> „Man muss halt einfach für sich persönlich irgendwo einen Weg finden. Der Druck nimmt nicht ab"
> *Beschäftigte, BioCarbo, Interview 1*

Leistungspolitik in den Pharma- wie auch den Biotech-Unternehmen beschränkt sich nicht auf die beschriebene Entgeltpolitik, sondern wird ergänzt durch vielfältige andere Formen des Leistungsanreizes sowie verschiedene Motivations- und Sanktionsinstrumente. Leistungspolitik ist damit ein Kernelement für die Lösung des Transformationsproblems und somit eine wichtige Form betrieblicher Herrschaft. Damit verbunden sind (nicht nur betrieblich) vorherrschende Vorstellungen von Leistungsgerechtigkeit, die Legitimation und Einverständnis auch seitens der Beschäftigten herstellen und damit wesentlicher Bestandteil der jeweiligen Spielregeln bzw. der „Illusio" sind. Wolfgang Menz definiert Leistungspolitik folgendermaßen:

> „Betriebliche Leistungspolitik umfasst also sowohl die Definition von Leistung, das heißt, die Bestimmung dessen, was als sinnvolle Lösung des Transformationsproblems gelten soll, als auch die Methoden und Praktiken, die eine Korrespondenz zwischen Leistungsdefinition und Leistungsverhalten der Beschäftigten herstellen sollen" (Menz 2009: 166).

Obwohl deutliche Unterschiede in den Pharma- und Biotech-Betrieben sichtbar werden, spielt die Orientierung auf individuelle Leistungsförderung in beiden Teilfeldern eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich in der zunehmenden Bedeutung von „Management by Objectives", also der Festlegung von Leistungsvorgaben durch Zielvereinbarung in MitarbeiterInnengesprächen, die teilweise an leistungsabhängige Gehaltszahlungen geknüpft werden.

### *Pharmaindustrie*

Als kollektive Form der Motivation und Unternehmensbindung sind in den Pharma-Unternehmen jährliche Beteiligungen am Unternehmenserfolg üblich, die durchaus ein 14. Monatsgehalt bedeuten können. Gleichzeitig zeichnet sich eine Umorientierung auf ein neues, stärker individuell orientiertes Leistungssystem ab. Hintergrund hierfür bildet die seit den 1980er Jahren durchlaufene Restrukturierung in den Konzernen, die zu einer starken Intensivierung von Arbeit und erhöhten Qualifikationsanforderungen geführt haben. Dies bedeutet auch einen Wandel der Unternehmenskulturen, der mit einem veränderten Zugriff auf das Arbeitsvermögen und insbesondere die Arbeitszeit der Beschäftigten verbunden ist. Die autoritären Strukturen, die historisch in den paternalistisch ausgerichteten Pharma-Unternehmen vorherrschten, sind hinderlich geworden für die Mobilisierung einer höheren individuellen Leistung der Beschäftigten. Instrumente zur individuellen Leistungssteigerung wie MitarbeiterInnengespräche, in denen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden (sollen), sind inzwischen üblich. Für leitende Angestellte sind leistungsabhängige Gehaltskomponenten schon lange Standard, werden aber zunehmend auch für den (zumindest oberen) Tarifbereich geplant und eingeführt. Doch die Umsetzung ist in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich, vor allem wenn nicht nur der „Leistungsbereich" der AT-Beschäftigten und leitenden Angestellten, sondern auch die Tarifbeschäftigten berücksichtigt werden.

Bei PharmaDelta, einem sehr traditionellen und konservativen Unternehmen, das jedoch einen drastischen Modernisierungsprozess durchlaufen hat, sind leistungsabhängige Gehaltskomponenten – wie in allen unseren Fallunternehmen – für die AT-Angestellten schon lange gültig. Diese werden mit einem variablen Bonus am Unternehmenserfolg beteiligt. Bei den tariflich Beschäftigten wurde das Leistungssystem vor allem im Produktionsbereich verändert. Zwar gelten hier noch die alten Prämien- bzw. Akkordsysteme, allerdings wurde im 1996 neu geregelten Entgeltsystem eine Zulage als zusätzliche Entgeltleistung vereinbart, die sich nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet. Zudem wurde eine individuelle leistungsabhängige Komponente eingeführt, die bis zu zehn Prozent des Einkommens ausmachen kann. Nach dem alten System wurde eine bestimmte Lohnsumme nach unklaren Kriterien verteilt, was vom Betriebsrat als „Nasenprämie" kritisiert und mit dem neuen Entgeltsystem abgeschafft wurde. Für die Tarifangestellten gibt es dagegen bislang keine personenbezogenen leistungsabhängigen Gehaltsanteile. Dies wird von den Angestellten als ungleiche Behandlung moniert, zumal immer noch ein Gehaltszulagen-System in Kraft ist, das ähnlich wie im gewerblichen Bereich als eine „willkürliche Nasenprämie" empfunden wird. Der Betriebsrat will deshalb erneut Verhandlungen für eine Neuregelung des Entgeltsystems führen.

Bei PharmaGamma ist ebenfalls eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Betonung leistungsabhängiger Komponenten zu beobachten. Auch hier war bis 2010 leistungsabhängige Bezahlung nur für die AT-Angestellten vorgesehen, deren Bonus zwischen zehn und 15% betrug. Während der leistungsabhängige Anteil für diesen Personenkreis erhöht wurde und nunmehr bis zu 20% betragen kann, wollte das Unternehmen auch im Tarifbereich einen Anreiz zur Leistungssteigerung setzen. Die oberen Entgeltgruppen E11-E13 sind nunmehr ebenfalls in ein leistungsabhängiges Gehaltssystem einbezogen, das zehn Prozent des Jahresgehalts umfasst. 30% dieser Summe bezieht sich auf die Erreichung von Unternehmenszielen, die restlichen 70% setzt sich aus drei bis fünf unterschiedlich gewichteten persönlichen Zielen zusammen, die im Mitarbeitergespräch in der Zielvereinbarung festgelegt werden. Da nun die Bezahlung an die MitarbeiterInnengespräche gebunden wurde, bedeutet dies gleichzeitig einen Zwang, diese tatsächlich durchzuführen, was zuvor häufig nicht der Fall war.

PharmaBeta setzte schon früher als die beiden anderen genannten Fallunternehmen – auch im Tarifbereich – auf differenzierte Leistungsbeurteilungssysteme, allerdings zeigten sich in der Umsetzung große Schwierigkeiten, die die Personalleiterin im Interview auf mangelnde Kompetenzen der Führungskräfte zurückführte. Diese hätten sich gescheut, Kritik zu äußern, so dass 80% der Beurteilten sich in lediglich zwei der fünf Leistungsstufen befanden und somit die gewünschte Differenzierung nicht eintrat. Dies stärkte die Position des Betriebsrates, der dieses Leistungsbeurteilungssystem wieder kippen und statt dessen ein Bonussystem für den Tarifbereich durchsetzen konnte, das bei Erreichen der Unternehmensziele zu einer Ausschüttung von sechs Prozent des Jahresgehalts für alle führte, zusätzlich zu einer weiteren Einmalzahlung. Im Tarifbereich wurden nun die Mitarbeitergespräche und die Definition von Zielen einheitlich geregelt, allerdings gibt es für diesen Personenkreis weiterhin keine leistungsabhängige Bezahlung. Dies sieht die Personalleiterin als ein großes Problem. Ihren Grundsatz bringt sie folgendermaßen auf den Punkt:

„Ich glaube, dass es Unternehmensziel sein muss, nicht die Masse zu befriedigen, sondern insbesondere die Leistungsträger im Fokus zu haben. Und die kriegen eben nicht mehr als der Normalleistende oder gar der etwas problematischere Fall" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Sie steht für die „moderne Position", also für eine differenzierende Leistungsförderung, die von den konservativen Teilen der Unternehmensführung gemeinsam mit dem Betriebsrat (auf dessen Seite mittlerweile auch ein Arbeitsdirektor steht) bislang verhindert wurde. Laut Betriebsrat äußert sich die Konzern-Personalleitung demgemäß:

„Der Personalchef (des Konzerns), der hat ganz klar gesagt: Leistung beginnt bei mir beim leitenden Mitarbeiter. Ein Tarifmitarbeiter kriegt das, wofür er auch nach Tarif bezahlt wird" (Betriebsrat, PharmaBeta, Interview 2a).

Die oben bereits zitierte Personalleiterin des Pharma-Bereichs vertritt die Gegenposition:

„Zum zweiten ist es für uns auch wichtig, dass wir die Differenzierung haben und Transparenz haben und wir wollen ja auch einfach wissen, wer sind unsere Topleister und wo sind unsere Problemfälle, um auch die einen zu fördern und die anderen zu lösen" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Dies scheiterte in ihren Augen bislang an der fehlenden Kritikfähigkeit der Führungskräfte:

„Die meisten Vorgesetzten (neigen) auch eher zu Gleichmacherei, weil wir erwarten, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern die Beurteilung erläutern. Und das ist einfach extrem schwierig, also die meisten können das auch einfach nicht, jemandem zu sagen: 'Wir sind mit deinen Leistungen nicht zufrieden und deswegen habe ich dich nicht mit einer drei, sondern nur mit einer vier bewertet und deswegen kriegst du auch kein Geld oder nur weniger Geld'. (...) Es ist extrem schwierig, kritische Gespräche zu führen (...) und Vorgesetzte dazu zu bringen, auch im negativen Fall offen und klar zu sein. Es ist ja nicht immer das Ziel, jemanden rauszuschmeißen, sondern auch zu ermitteln, wie kann derjenige sich verbessern, wie kann ich dem Wege aufzeigen, seine Leistungen zu verbessern. Klappt nicht bei jedem, da muss man Lösungen finden, aber diese Kultur der offenen, ehrlichen Feedbackgespräche, tun wir uns ganz schwer" (ebd.).

Sie formuliert damit auch Vorstellungen einer neuen Kultur des „Förderns und Forderns", die mit einer (ökonomisch vermittelten) Form der Leistungsgerechtigkeit verbunden ist. Die Bewertung der Leistung einer Person soll sich zunehmend an ihrem „Marktwert" orientieren und nicht mehr allein am tarifgebundenen Status. Dies beinhaltet auch die Sanktionsdrohung der Entlassung für MitarbeiterInnen, die nicht die erwartete Leistung erbringen.



Insgesamt wird deutlich, dass es sich bei der Frage leistungsabhängiger Bezahlung um ein hochumkämpftes Terrain handelt, in das auch seitens der Beschäftigten und deren Vertretungen unterschiedliche Interessen eingehen. PharmaBeta kann diesbezüglich als ein interessantes Beispiel gelten, da es vor wenigen Jahren mit einem größeren Konzern fusioniert wurde, auf den sich die oben beschriebene Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat bezieht, der sich gegen leistungsabhängige Bezahlung durchsetzen konnte. Im Fallunternehmen PharmaBeta gab es jedoch vor der Fusion leistungsabhängige Gehaltskomponenten, auch im Tarifbereich. Deren Abschaffung wird vom dortigen Betriebsrat zumindest teilweise als ein Verlust von Anerkennung wahrgenommen:

„Und die Befürchtung haben wir jetzt hier natürlich auch, (...) wenn es diese starke, die immer stärkere Trennung gibt zwischen tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern und das merken wir jetzt schon in vielen Bereichen, dass der Tarifmitarbeiter sagt: 'Wenn ihr mich dafür nicht bezahlt, dass ich mitdenke und Vorschläge mache, dann sagt mir, was ich zu tun habe, dann mache ich das und nach mir die Sintflut'. Und damit geht so diese Identifikation verloren und (...) jedes starke Engagement was sie vorher alle hatten. Die wollten in ihre Projekte eingebunden sein, die wollten ihre Ideen einbringen" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1).

Es wird deutlich, dass an diesem Standort von PharmaBeta eine andere Unternehmenskultur vorherrschte, die weniger auf Statusunterschiede und stärker auf Teamarbeit, Konsens und Einbindung setzte, als dies im neugeschaffenen fusionierten Unternehmen der Fall ist. Leistungsbeurteilung wird hier von den interviewten Betriebsratsmitgliedern vor allem unter dem Aspekt der Anerkennung gesehen. Die MitarbeiterInnen wollen nicht nur auf Anweisung handeln, sondern suchen durch die Beteiligung an Projekten und das Einbringen eigener Ideen Erfüllung und Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit, was die Grundlage für Motivation und Leistung darstellt.

### *MitarbeiterInnengespräche als Instrument der Leistungssteigerung*

Im Grundsatz geht es bei der Orientierung auf leistungsabhängige Beurteilung um die Mobilisierung genau dieser Motivation und Leistungsbereitschaft, die auch, aber nicht ausschließlich, durch Geldanreize gestützt wird. Sie soll durch partizipative Instrumente der Leistungsdefinition und -beurteilung vermittelt werden, wofür in allen Fallunternehmen das MitarbeiterInnengespräch und die damit verbundene Zielvereinbarung das zentrale Mittel darstellt. Doch wie steht es um die Umsetzung? Die erwähnten Auseinandersetzungen verweisen bereits auf Probleme, denn der Aushandlungsprozess um neue Formen der Leistungspolitik ist noch in vollem Gange, verläuft spannungsreich und bringt starke Inkon-

gruenzen hervor. Ein in den meisten Fallunternehmen formuliertes Problem liegt darin, dass die MitarbeiterInnengespräche häufig gar nicht durchgeführt werden oder zumindest nicht in der vereinbarten Frequenz von ein- bis zweimal im Jahr. Viele Vorgesetzte sowie auch Beschäftigte sehen in den Gesprächen offenbar nur begrenzt einen Sinn, was vor allem auf weniger qualifizierte Bereiche zutrifft. Bei PharmaDelta hängt dies u.a. mit der Konzeption der MitarbeiterInnengespräche zusammen. Ursprünglich waren diese für AT-Angestellte ausgelegt und der Betriebsrat stellte sich lange gegen die Ausweitung solcher Gespräche für die Gesamtbelegschaft. Dies führte auch dazu, dass der Betriebsrat keine aktiv gestaltende Rolle hinsichtlich der Durchführung der MitarbeiterInnengespräche einnahm. Ein Problem liegt nun darin, dass die Konzeption, die ursprünglich für Beschäftigte ab der Entgeltgruppe E11 entwickelt worden war, vor wenigen Jahren für alle Beschäftigtengruppen – inklusive der Gewerblichen – geöffnet wurde, allerdings ohne sie entsprechend anzupassen. Gerade bei den Gewerblichen zeigt sich nun, dass die Tätigkeiten und Arbeitsplatzbeschreibungen kaum Raum für die Definition und Festlegung von individuellen Zielen zulassen. Eine Betriebsrätin fasst diese Problematik folgendermaßen zusammen:

> „In der Produktion, in der Abfüllung, wo ich viele Ungelernte habe, also was soll ich mit so einem Menschen für Ziele vereinbaren, der morgens kommt und die Maschine einschaltet und nach dem Takt arbeitet und abends wieder geht? Was mache ich mit dem für Ziele? Das ist dann schwierig und daher ist in dem Kreis das Mitarbeitergespräch auch noch nicht so" (Betriebsrätin, PharmaDelta, Interview 9a).

Es wundert nicht, dass auch die Beschäftigten in den Interviews Unzufriedenheit mit den Gesprächen äußern, was in den beiden folgenden Zitaten zum Ausdruck kommt:

> „Ein unbeliebtes Muss ist das (Mitarbeitergespräch), da wird dann irgendwas hin konstruiert, was nehmen wir denn da und so. Da gibt es auch so ein Review, aber im Prinzip ist das in meinen Augen, wird das von Leuten geführt, die zum einen keinen Bock dazu haben, und zum anderen fehlt da die Basis. Es kann sein, dass die mal so eine Schulung besucht haben, dann haben die da an der Decke die Fliegen gezählt, so kommt es mir vor. Da ist also keine Struktur drin, das heißt dann schon: 'Das müssen wir machen', *müssen*, und so läuft das Ganze dann auch" (Beschäftigter, PharmaDelta, Interview 8d).

> „Also mein Chef sieht darin überhaupt keinen Sinn, das ist Zeitverschwendung, und wenn man drauf steht, dann sollte man halt vorbei kommen und dann täten wir sowas halt mal führen. Aber er sieht es einwandfrei als Zeitverschwendung" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 11a).

Ähnliche Kritik äußern auch einige Angestellte über ihre MitarbeiterInnengespräche. In diesem Bereich werden sie aber, was in erster Linie mit dem Verhältnis



zum Vorgesetzten zu tun hat, als sehr unterschiedlich erlebt und es wird deutlich, dass die Praxis der MitarbeiterInnengespräche sehr divers ausfällt. Ein Laborant desselben Betriebs z.B. erlebt die MitarbeiterInnengespräche ebenfalls als wenig sinnvoll:

> „Bei uns wird das jetzt regelmäßig gemacht, früher war es ja nur für die Mitarbeiter ab E11 vorgeschrieben, obwohl damals hat man es auch nicht gemacht, hat mein Chef auch kein Interesse gehabt und auch wir Mitarbeiter eigentlich nicht. Und es wird dann auch ein Review gemacht nach einem halben Jahr, so wie das, es hat ja im Moment keine Auswirkungen, ob man das erfüllt oder nicht erfüllt, das eine ist ja auch, jemanden irgendwo hin zu entwickeln, aber es gibt ja auch Vorgaben (...). Und so ist das jetzt bei dem Mitarbeitergespräch, das hat keine richtigen Auswirkungen" (Beschäftigter, PharmaDelta, Interview 11b).

Dieser schon viele Jahre beschäftigte Laborant machte im Interview auch seine Enttäuschung über mangelnde berufliche Entwicklungsmöglichkeiten deutlich. Sowohl in Bezug auf das Entgelt als auch auf die Übernahme von Verantwortung fühlt er sich zurückgesetzt, scheint dies aber auch nicht sehr offensiv eingefordert zu haben. Entsprechende habituelle Ausprägungen bilden also auch hier eine wichtige Voraussetzung, um sich gegenüber dem Vorgesetzten positionieren zu können. Durch die Individualisierung der Leistungsbeurteilung im MitarbeiterInnengespräch wird dieser Aspekt zunehmend bedeutungsvoll und wirkt strukturbildend, denn er schafft tatsächlich eine differenzierende Realität, in der LeistungsträgerInnen von anderen unterschieden werden. Diesbezüglich lassen sich zunächst durchaus entgegen sonst üblicher Geschlechterhierarchisierungen auch umgekehrte Tendenzen ausmachen. Eine junge Laborantin macht beispielsweise im Unterschied zu dem weiter oben zitierten Laboranten ihre Ansprüche stärker geltend:

> „Also, ich bin schon mit meiner Chefin so in einer Richtung und sie unterstützt mich auch soweit sie das kann. Aber ja, sie hat es die ganz Zeit noch nicht so ernst, glaube ich, gesehen. Aber ich, ich finde das ernst, und ich mache das auch ernst, weil ich finde, sonst braucht man auch dieses Gespräch nicht machen, weil es geht um MEINE Zukunft und um MEINE Fortbildung" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 9d).

Sie schildert, dass sie Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Zielvereinbarung zwar festgeschrieben, aber nicht durchgeführt wurden, zur Not auch bei der Abteilungsleitung eingeklagt werden können. Vor allem aber agiert sie zusammen mit ihrem Team, was die Situation offenbar zugunsten der LaborantInnen verbessert hat:

> „Ja wir sind ein Team. (...) Und ja, wir sind halt der Meinung, wir gehen da gut vorbereitet rein, auch mit den Sachen die wir gerne haben wollen und die wir gerne

kriegen wollen. Und ja, ich denke schon, daher ist das von unserer Seite recht zufriedenstellend" (ebd.).

Insgesamt wird deutlich, dass die (fehlende) berufliche Weiterentwicklung der Dreh- und Angelpunkt für Kritik an den MitarbeiterInnengesprächen durch die Beschäftigten ist. Die Hoffnung darauf bildet umgekehrt die Grundlage für das Einverständnis der Beschäftigten. Die „Illusio" des Spiels „MitarbeiterInnengespräch" beruht darauf, dass es Anerkennung der erbrachten Leistung gibt und dies in eine persönliche Förderung mündet; hierzu ein Laborant:

> „Und dann ist auch zum Beispiel klar, auch von der Theorie her, das soll vom direkten Tagesgeschäft unabhängig sein. Das heißt, man soll keine Besprechung daraus machen. Aber auch das ist es geworden. Jeder Punkt der Zielvereinbarung wurde dann darüber gesprochen und wie können wir denn das und jenes machen. Ich meine so kriegt man die Zeit auch rum, aber die eigentliche Weiterentwicklung oder Sonstiges fällt da vollkommen flach" (Beschäftigter, PharmaDelta, Interview 10c).

Ähnlich äußert sich auch eine Mitarbeiterin aus der Prozesstechnik:

> „Wir haben Maßnahmen festgelegt, in den ersten ein, zwei Jahren wurde das auch alles umgesetzt. Es wird aber hauptsächlich dazu genutzt, die (...) Planung für das nächste Jahr zu machen, da drei Ziele festzulegen und das zu machen. (...) der Schwerpunkt liegt schon mehr in dieser Zielvereinbarung als darin, zu diskutieren, wie man sich entwickeln könnte und was für Möglichkeiten noch da wären" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 8f).

In den Aussagen zeigt sich, dass diese Hoffnung allzu oft enttäuscht wird. Doch dies wird nicht auf die spezifische, individualisierende Kontrollform „MitarbeiterInnengespräch" zurückgeführt. In fast allen Interviews mit Beschäftigten zu diesem Thema wird betont, dass der Verlauf des MitarbeiterInnengesprächs sehr stark von der Person des/der Vorgesetzten abhänge. Läuft es schlecht, wird dafür i.d.R. die fehlende Führungskompetenz verantwortlich gemacht. Gleichzeitig wird immer wieder von den Beschäftigten kritisiert, dass es viele KollegInnen gebe, die keinerlei Interesse an einer Weiterqualifizierung zeigten, und dass man schon selber aktiv werden müsse, um diese zu bekommen. Dies korrespondiert mit den Aussagen seitens der Personalleitungen, die durch eine zunehmende Anrufung der Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative der Beschäftigten auffallen, was den Trend in Richtung einer neuen Norm der individuellen Leistungsorientierung bestätigt, die vielfach schon hegemonial ist. Dies kommt etwa in der folgenden Aussage einer Personalmanagerin zum Ausdruck:

> „Weiterqualifizierung ist Verpflichtung. Unsere Pflicht ist, denen was anzubieten und ihre Pflicht ist, es zu tun. Wir haben aber auch gesagt, was wir von allen Mitarbeitern wollen, egal in welchem Handlungsfeld, ist ein Mehr an Eigenverantwortung. Weil viele Mitarbeiter, ich denke da nicht nur an die PharmaGamma Mitarbeiter, sagen: 'Dieses Unternehmen wird es schon richten'. Das stimmt bis zu einem gewissen Grad, aber das Sprichwort 'Jeder ist seines Glückes Schmied', stimmt auch. Und wir brauchen beides. Wir als Unternehmen machen ein Angebot, aber es muss auch angenommen werden. Und ein Mitarbeiter, der Angebote auf Dauer nicht annimmt, muss mit den Konsequenzen leben" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Ziel ist eine erhöhte Selbstverantwortung zu erreichen sowie eine allgemeine Intensivierung von Arbeit und Ausdehnung von Arbeitszeit. Freiräume, die früher üblich waren, werden zunehmend eliminiert. „Der Druck in verschiedenen Abteilungen ist maximiert", so formuliert es ein Laborleiter von PharmaGamma (Interview 7). Und eine Laborantin zu diesem Thema:

> „Ja, am Anfang habe ich immer so ein bisschen Puffer gehabt, dann waren wir immer wirklich vor dem Termin fertig. Und dann hat´s geheißen, die schaffen das ja locker, dann können wir engere Termine setzten" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 8e).

### *Arbeitszeit – geregelt entgrenzt*

Wenn von Entgrenzung die Rede ist, bedeutet dies nicht nur eine Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, sondern auch eine Ausdehnung bis hinein in den Privatbereich. Im Gegensatz zu den Biotech-Unternehmen gelten in Pharma-Unternehmen allerdings tarifvertragliche und betriebliche Regelungen, die diesen Prozess begrenzen, wenngleich es in den letzten Jahren auch große Veränderungen im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung gegeben hat. So existieren in den meisten Unternehmen inzwischen Vertrauensarbeitszeiten für die AT-Angestellten und in den wenigen Unternehmen, in denen diese noch nicht vorherrschen, finden bereits Verhandlungen zu deren Einführung statt. Den Grund hierfür bringt ein Personalmanager auf den Punkt: „Also wir haben ja im Stillen die Erwartung, dass mehr gearbeitet wird" (Manager, PharmaDelta, Interview 12a). Ein Laborleiter von PharmaGamma meint dazu: „Das ist keine geheime Erwartung, dass ist eine sehr offen ausgesprochene!" (Beschäftigter, PharmaGamma, Interview 7). Und auch ein Betriebsrat von PharmaDelta bemerkt zu diesem Thema:

> „Im außertariflichen Bereich erwartet man, ohne dass das irgendwo steht, aber man vermittelt das Gefühl, da muss eine bestimmte Zahl von Stunden verfallen, sonst bist du hier nicht der Leistungsträger" (Betriebsrat, PharmaDelta, Interview 3b).

Aufgrund der heterogenen Organisationsstrukturen sind für die anderen Bereiche jeweils unterschiedliche Arbeitszeitregelungen gültig. In den Produktionsbe-

reichen herrscht Schichtarbeit, zum Teil in Vollkonti-Arbeitsweise, vor. In den Angestelltenbereichen sind für die meisten Beschäftigten Jahresarbeitszeitkonten vereinbart, die eine gewisse Kontrolle der geleisteten Arbeitsstunden ermöglichen, wenn auch Mehrarbeit nicht mehr mit Zuschlägen vergütet wird. Bei PharmaGamma dürfen zum jährlichen Stichdatum nicht mehr als 60 Plusstunden mitgenommen werden, alles was darüber liegt, entfällt und wird weder vergütet noch in Freizeit ausgeglichen. Der Betriebsrat gesteht ein, dass die verfallende Stundenzahl in vielen Fällen sehr hoch sei. Bei PharmaDelta sorgt ein sogenanntes Ampelsystem für Visualisierung: grün bedeutet, dass das Konto nicht mehr als 25 Stunden über dem Soll aufweist. Das Soll bezieht sich dabei auf die tarifvertraglich geregelten 37,5 Stunden Arbeitszeit pro Woche. Gelb bedeutet ein Plus von 50 und rot mehr als 50 Stunden. Wenn die Ampel rot anzeigt, müssen die Vorgesetzten Gespräche mit dem/der betreffenden MitarbeiterIn durchführen und Maßnahmen zum Abbau von Überstunden besprechen. In den Interviews mit tariflich Beschäftigten wird bestätigt, dass die Einhaltung der gesetzlichen Höchstarbeitszeit von zehn Stunden beachtet wird. Bezüglich des Umgangs mit Mehrarbeit schildern die meisten Befragten den Ausgleich von Plusstunden als unproblematisch und schätzen die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten durch die Gleitzeit. Es gab aber auch gegenteilige Berichte, in denen die Problematik der Arbeitszeitkontrolle bzw. die Entgrenzung von Arbeitszeit in der Pharmaindustrie deutlich wurde. Insbesondere in hochqualifizierten Bereichen scheinen die Uhren etwas anders zu laufen. Eine Betriebsrätin von PharmaBeta schildert die Problematik wie folgt:

> „Die ackern ja hier alle 10,12, 14 Stunden, ja, in den Entwicklungsbereichen, ne, und nicht weil da ein Chef ist, der sagt: 'Du also, ich möchte nicht, dass du hier vor acht gehst', sondern weil die selber sich treiben. Also es ist unglaublich, dass ich auch immer sage: 'Mensch Leute, ihr müsst auch mal nach Hause gehen', also selbst wenn sie keine Kinder haben, sonst müssen sie ja manchmal früher, aber die sind so getrieben von ihren Projekten und von ihrem Engagement (...)" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Selbst in der Produktion, im Ingenieursbereich und in administrativen Bereichen sind solche exzessiven Arbeitszeiten festzustellen. Eine Bürokauffrau, die als Projektassistentin in der Klinischen Forschung arbeitet, berichtet:

> „Es gibt viele Bereiche, wo es ähnlich ist, doch auf jeden Fall. Aber wir sind halt doch unter Zugzwang, einfach, weil wir die klinischen Studien betreuen. Und somit auch maßgeblich an der Zulassung beteiligt sind. Und somit auch einfach unter großem Druck von oben stehen, einfach unsere Studien schnellstmöglich wieder fertig zu bekommen (...). Ich habe jetzt auch in den drei Monaten, wo ich jetzt da bin, habe ich jetzt fast über 60 Überstunden gemacht und nicht weil ich jetzt gerade so heiß bin aufs Arbeiten und unbedingt so ein Workaholic bin, der 10 Stunden am Tag bleibt, sondern weil viel zu tun war" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 6).



Ähnliche Erfahrungen berichtete auch eine Assistentin in der klinischen Qualitätssicherung. In ihrem Fall kommt erschwerend hinzu, dass die Abteilung in Folge internationaler Fusionen auf unterschiedliche Standorte im In- und Ausland aufgeteilt ist. Dies erfordert eine größere inhaltliche wie auch zeitliche Flexibilität der Beschäftigten und mitunter einen stärkeren Koordinationsbedarf zwischen den Standorten, der mitunter eine höhere Bereitschaft zur Mobilität erfordert. Auch Tarifangestellte schildern, dass sie zuhause oder im Urlaub in ihre Emails schauen. „Heimarbeit" (sowohl inoffiziell als auch offiziell) ist relativ weit verbreitet. In solchen Bereichen gibt es zwar die Möglichkeit, Überstunden auszugleichen, doch die Ampel scheint hier meistens auf gelb bis rot zu stehen, ungeachtet der Stunden, die im System gar nicht erfasst werden. Nicht immer werden die vereinbarten MitarbeiterInnengespräche dann auch geführt. Es stellt sich zudem die Frage, wie selbstbestimmt die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden kann oder ob sich die Verteilung der Arbeitszeit nicht überwiegend nach den Erfordernissen der Abteilung richtet.

### *Biotechnologie: „Pay for Performance not for Presence"*

Mit diesem Satz lässt sich die Leistungspolitik in den Biotech-Unternehmen treffend charakterisieren. Er gibt bereits erste Hinweise auf eine individuell ausgerichtete Leistungskultur, die sich, trotz einer Tendenz zur Gleichziehung, von den Pharma-Unternehmen unterscheidet. Im ersten Teil zur Entgeltpolitik wurde bereits sichtbar, dass Biotech-Unternehmen nicht mit den finanziellen Anreizen der Pharma-Unternehmen mithalten können. Gleichwohl sind sie darauf angewiesen, hochqualifizierte MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese zu halten. Leistungspolitik spielt dabei eine zentrale Rolle und es wundert nicht, dass die Ausrichtung auf individuelle Leistungssteigerung und leistungsabhängige Gehaltskomponenten eine größere Rolle spielen als in den Pharma-Unternehmen. Während bei den letzteren deutlich wurde, dass die alten paternalistischen Unternehmenskulturen trotz der radikalen Umstrukturierungen nicht einfach verschwunden sind, sondern autoritäre Strukturen auf vielfältige Weisen fortwirken, gehören die Biotech-Unternehmen zu einem neuen industriellen Segment mit einer Start-up-Kultur, die mit Zuschreibungen, wie jung, schnell, dynamisch, kooperativ usw., versehen wird. Was also ist das (nicht-materielle) „Angebot", das die Biotech-Unternehmen ihren Beschäftigten machen und das offenbar insbesondere Frauen anspricht?

Immer wieder wird (sowohl von ManagerInnen als auch von Beschäftigten) darauf hingewiesen, dass die kleinen Biotech-Unternehmen eine attraktivere Arbeitsumgebung böten als die großen und anonymen Pharma-Unternehmen. „Keine Nummer sein wollen" gehört zu den wiederkehrenden Begründungen für eine Beschäftigung in der Biotechnologie:

> „Dass es Bewerberinnen oder Bewerber gibt, die nie in ein so großes Unternehmen wollen. Weil sie da eine Nummer sind, weil sie dann das, was sie machen, sie sehen da nur einen kleinen Teil. D.h. bei uns, gerade die Wissenschaftler kennen die Sachen meist von vorne bis hinten. Und werden auch immer wieder informiert. (...) Und sobald sie in einem so großen Unternehmen sind, das ist dann halt so, dass man dann halt sehr viele Sachen gar nicht mitbekommt" (Personalleiterin, BioNatrio, Interview 3).

Hervorgehoben wird vor allem, dass es in Biotech-Unternehmen möglich sei, abwechslungsreichere, weit gefasste und insgesamt interessantere (da weniger arbeitsteilige) Aufgabengebiete wahrzunehmen. Eng damit verbunden ist nicht nur eine größere Übernahme von Verantwortung, sondern auch eine stärkere Orientierung auf Teamwork in einer familiären Atmosphäre. Auch für die TAs wird dies hervorgehoben:

> „Die kriegen alle mehr (bei PharmaZeta), aber die machen eben auch einen ganz speziellen Job in ihrer Schlange, (...) z.B. die TAs, machen jeden Tag immer wieder das Gleiche. Und wir sagen halt ganz einfach, jetzt machst du nicht nur A, sondern du machst A bis Z bei uns. Und damit ködern wir die Leute auch" (Managerin, BioLithio, Interview 9b).

> „Aber ich habe noch niemanden erlebt, der gesagt hat, nee also er will zu PharmaZeta zurückgehen, weil das eher gerade dieser Informationsfluss, dieses 'beteiligt sein' am Unternehmen, am Gelingen des Unternehmens, nicht nur eine Nummer zu sein, sondern wirklich dazu zu gehören, zur Familie gehören. Das macht den Leuten sehr viel aus" (ebd.).

Der Personalleiter von BioXenon bestätigt diese Sicht:

> „Also die wissen das teilweise bei uns auch, dass sie weniger verdienen, aber dafür was Spannenderes machen. Und das finden die dann auch so spannend, dass sie dann bleiben" (HR-Manager, BioXenon, Verbändeinterview 9c).

All dies verweist auf eine Arbeitsorganisation, die flachere Hierarchien als bei Pharma beinhaltet und stärker auf kleinen, selbstständig arbeitenden Projektteams basiert, so dass auch die TAs direkter in die Projektarbeit mit den WissenschaftlerInnen einbezogen sind. Für die WissenschaftlerInnen folgt hieraus eine umfassendere Beteiligung an Forschungsprozessen, so dass die wissenschaftliche Identität sowie der Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun, womit man sich inhaltlich identifiziert und letztlich die Befriedung aus der Arbeit herstellt, stärker im Vordergrund stehen als dies in größeren Unternehmen mit weniger flexiblen



Organisationsstrukturen der Fall ist. Bezogen auf die Gruppe der WissenschaftlerInnen formuliert dies eine Personalleiterin folgendermaßen:

> „Also letztendlich das, was man dagegen (gegen bessere Bezahlung bei Pharma, d.V.) stellt, ist das, was wir hier machen. Diesen wissenschaftlichen Aspekt. (...) Das ist wahrscheinlich wirklich einzigartig, das 'Neuland-betreten-können' – (...) Und was wir natürlich haben sind (...) Innovationsprojekte, wo dann Mitarbeiter, die sich selber da herein gebracht haben und Vorschläge gemacht haben, wenn es dann genehmigt wird, dass sie dann auch diese Projekte selber übernehmen und selber fahren" (Personalleiterin, BioNatrio, Interview 3).

Identifikation und „Commitment" werden demnach ganz stark über den Inhalt der Arbeit vermittelt, wobei sich dieser Sachverhalt besonders deutlich für die unmittelbaren Biotech-Fachberufe zeigt und auf einen spezifischen Habitus des biotechnologischen Feldes verweist:

> „Ja, weil der Markt für (Molekularbiologen) ist ganz anders. D.h. die sind eher so (...), dass sie sich die Stellen angucken inhaltlich. Und das Drumherum interessiert die gar nicht so sehr. Weil die gucken: 'Ist es inhaltlich für mich interessant? Passt das?' Da müssen Sie eher damit kämpfen, will der wirklich in die Industrie gehen oder will der nicht doch lieber wissenschaftliche Karriere machen, Forschung machen. Aber wenn Sie da den Kampf gewonnen haben, dann haben Sie jemanden, der dann auch relativ lange im Unternehmen bleibt" (ebd.).

Die Möglichkeit, Begeisterung und Leidenschaft an Forschung und Innovation einbringen zu können, stellt offenbar einen wichtigen Motor für hohe Leistungsbereitschaft bei den Beschäftigten dar. Allerdings gerät dieser Anspruch dann doch in einen augenfälligen Widerspruch zum Interesse der Unternehmen, diese Leistung finanziell verwerten zu wollen. Leistung muss also kanalisiert und auf das Unternehmensziel gerichtet werden:

> „Andererseits und das finde ich ist teilweise schwierig, man muss gerade Wissenschaftlern nahe bringen, dass man nicht nur forscht, sondern dass man mit der Forschung auch Geld verdienen muss. Und da muss man sie wirklich, muss man ihnen Verantwortung geben. Das machen wir, indem wir ihnen Budgetverantwortung geben, indem wir sie auch trainieren auf Budget, auf Kostenkalkulation mit allem drum und dran. Und indem wir sie ständig updaten über die Zahlen. Nach dem Motto, soviel Umsatz haben wir gemacht, so viel Gewinn oder so viel Verlust diesen Monat; sollte der Verlust anhalten, bedeutet das zack, zack, zack, zack, soviel Mitarbeiter müssten gehen. Wenn wir natürlich mehr Gewinn machen, können wir Leute einstellen, können wir investieren und, und, und" (Managerin, BioLithio, Verbändeinterview 9b).

Nicht nur das wissenschaftliche Interesse, sondern die Einbindung in ein gemeinsames Unternehmensinteresse und die Übertragung von Verantwortung für das Unternehmen steht folglich im Mittelpunkt der Leistungspolitik:

„Und da muss man sie ganz, ja dieser Informationsfluss, der muss da sein. (...) Genau und das geben wir aber bis nach unten, also wir haben Mitarbeiterinformationen, wo alle Mitarbeiter alle unsere Zahlen im Grunde kennen. Und damit habe ich das Gefühl, (...) die Leute ziehen auch an einem Strang. Und lösen sich auch ein bisschen von dem ganzen: 'Boäh, jetzt habe ich aber was gefunden, da würde es sich lohnen, zu forschen, aber leider kriege ich erst in fünf Jahren dafür Geld'. Das geht nicht, wir, gerade in der Biotech, müssen unser Geld erwirtschaften" (ebd.).

### *Arbeiten bis zum Umfallen?*

Die hohe Arbeitsmotivation zeigt sich auch in der zeitlichen Verfügbarkeit bzw. in der Verfügung über die Beschäftigten. Stärker als in den Pharma-Unternehmen stellen lange Arbeitszeiten ein großes Problem in den Biotech-Unternehmen dar, das sich als ambivalent, selbst im Sinne der Personalleitungen, zeigt. Denn einerseits wird der unbedingte Einsatz für das Unternehmen vorausgesetzt und gefördert, andererseits wirken sich zu exzessive Arbeitszeiten negativ auf die Gesundheit und auf die Arbeitsqualität aus. Ein wichtiger Unterschied zur Pharmaindustrie ist zunächst auf der formalen Ebene zu erkennen: In den meisten Unternehmen gibt es keinerlei formale Regelung der Arbeitszeit, d.h. Vertrauensarbeitszeit herrscht vor, selbst bei den TAs. Bei BioLithio müssen die TAs zwar ihre geleisteten Arbeitsstunden noch in Excel-Sheets eintragen, doch diese werden von niemandem kontrolliert. „Das ist eben Biotech, das gegenseitige Vertrauen", so der Kommentar der Personalleiterin (Interview 6). Die Ausnahme in unserem Sample bildet wiederum BioNatrio, das einzige Unternehmen, das als Spin-off eines großen Chemieunternehmens über einen Betriebsrat verfügt. Die Interessenvertretung ist hier stark gewerkschaftlich ausgerichtet und kooperiert mit der lokalen Gewerkschaftssekretärin. Auch hier gab es zeitweise Vertrauensarbeitszeit, doch diese wurde wieder abgeschafft, da sie offenbar in Widerspruch mit dem Kontrollbedürfnis der Unternehmensleitung geriet. Die Problematik der Arbeitszeitkontrolle wollen wir im Weiteren anhand eines Beispiels – dem Unternehmen BioNatrio – etwas näher beleuchten, das sogar über eine branchenunübliche kollektive Arbeitszeitvereinbarung verfügt.

### *Arbeitszeitgestaltung bei BioNatrio – Die Ausnahme*

Anders als sonst in Biotech-Unternehmen üblich, findet sich bei BioNatrio eine Vereinbarung zur Arbeitszeit. Bei einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 40 Stunden wurden monatliche Zeitkonten eingerichtet, die 35 Plus- (!) und 16 Minus-Stunden erlauben. Die Gleitzeit gilt von 6-20 Uhr, außerdem wurde eine



Anwesenheitspflicht zwischen 10:15 und 14:45 Uhr festgelegt bzw. bis 13.15 Uhr am Freitag. Es wird also großer Wert auf Präsenzzeiten gelegt, die unter der Vertrauensarbeitszeit wesentlich geringer waren. Wenn das Konto mehr als zehn Plus-Stunden aufweist, führt der Betriebsrat ein Gespräch mit der betreffenden Person. Laut Aussage von Betriebsratsmitgliedern sei das Eingreifen des Betriebsrats zwar nicht ganz konfliktfrei, doch bezüglich der Arbeitszeit werde es nicht negativ aufgenommen, sondern vielmehr als eine Möglichkeit verstanden, das eigene Arbeitszeitverhalten zu reflektieren. Über die Zeiterfassung durch die Zeitkonten seien alle – so eine Beschäftigte – „sehr froh". Zwar leisteten die Beschäftigten mehr als 40 Stunden die Woche, doch Überstunden hielten sich in Grenzen. Der Mutterkonzern lege viel Wert auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (das nicht mehr als zehn Stunden tägliche Arbeitszeit erlaubt). Außerdem finde das sog. „Responsible Care-Programm" des Konzerns auch bei BioNatrio Anwendung – eine Aufforderung an die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit zu kontrollieren und zu begrenzen. Denn alles, was über 35 Plus-Stunden pro Monat hinausgeht, wird gekappt, so dass rechtzeitig für den Freizeitausgleich gesorgt werden soll, bevor die Stunden verfallen. Ausreißer gebe es jedoch immer, wie ein Betriebsrat zugab. Dennoch gelang es BioNatrio, ein anderes Kontrollregime zu entwickeln, das lange Präsenzzeiten beinhaltet. Ob und wie stark sich die Arbeitszeiten durch die beschriebene Regelung allerdings wirklich beschränken lassen, ist fraglich. Die (nicht freigestellte) Betriebsratsvorsitzende zu diesem Thema:

„Natürlich kommen Sie nicht mit einer 40-Stunden-Woche hin. Da kommen Sie nirgendwo hin. Das kann ich zehnmal in meinem Vertrag stehen haben: '40-Stunden-Woche'. Ich habe aber auch die Freiheiten, das was ich akkumuliert habe – ich würde die natürlich nicht abbauen, wenn ich weiß, ich habe in der Woche drei Projekte abzuliefern. Dann gehe ich nicht zu meinem Chef und sage: 'Ich brauche mal einen Tag frei'. Aber wenn ich die abgeliefert habe und ich mag einfach nicht mehr, dann kann ich auch hingehen und sagen: 'Pass auf, ich habe ein Problem. Mir geht es einfach nicht gut. Ich bin nervös, ich bleibe jetzt zwei Tage zuhause, mache das über Gleitzeit'. Das ist kein Thema bei uns. Es wird natürlich erwartet, dass die Projekte geliefert werden. Das ist klar. Und wenn das funktioniert, gibt es auch da keine Diskussion. Und Burnouts haben wir meines Wissens hier nicht. Jeder macht viel. Das ist so" (Betriebsrätin, BioNatrio, Interview 1a).

BioNatrio unterscheidet sich also durch einen anderen Kontrollmodus, der sich zumindest teilweise durch den Einfluss des Mutterkonzerns und des Betriebsrats erklärt. Lange Arbeitszeiten gibt es auch hier, aber tatsächlich scheint die Arbeitszeit durch die beschriebene Regelung eher begrenzt werden zu können als in den anderen Fallunternehmen.

Lange Arbeitszeiten sind im Prinzip in allen untersuchten Biotech-Unternehmen ein „Normalzustand", der aber eine Reihe von Problemen aufwirft und keineswegs immer – wie im Fall von BioNatrio – auf der Agenda von Aushandlungsprozessen steht. Allerdings sind die damit einhergehenden Arbeitsbelastungen mittlerweile auch nicht mehr zu ignorieren, zumal bereits Fälle von Burnout auszumachen sind. Spätestens dann wird das Thema selbst für die Personalabteilungen als ambivalent wahrgenommen. Hierzu eine Personalleiterin von BioLithio:

> „Biotech lebt ja auch davon, dass die Menschen nicht nur ihren normalen Job machen, sondern dass die mehr machen (...). Dieser Einsatz in der Biotech, ich meine auch die Überstunden bei uns, ich glaube nicht dass es in einer anderen Firma so geht, wie bei uns. Also die Leute machen auch ein Wochenende, wenn sie eine Studie durchgehen, weil es eben nicht anders geht, sonst geht es eben kaputt das Projekt oder wie auch immer. Und diesen Einsatz habe ich woanders noch nicht erlebt" (Managerin, BioLithio, Verbändeinterview 9b).

Ähnlich wie ihre KollegInnen in den anderen Fallunternehmen hebt sie diesen außergewöhnlichen Einsatz als positiv hervor. Er beschreibt eine Norm, die auch von Beschäftigten geteilt wird. Man ist eben auf „Gedeih und Verderb" an das Schicksal des Unternehmens gebunden, also Teil einer „Schicksalsgemeinschaft" und setzt sich dementsprechend ein. Die Arbeitszeiten überschreiten mitunter aber offenbar ein „gesundes" Maß, so dass selbst die Personalleiterin einschreiten muss:

> „Also wir machen jetzt gerade so ein Training, Stressmanagement, (...) weil die Mitarbeiter eben auch so mitleben, dass sie eben teilweise bis abends um zwölf Uhr wirklich arbeiten. Ich kann nicht am Abend zu den Leuten sagen: 'Jetzt hört mal zu, jetzt geht bitte'. Ich kann das zwar sagen, aber sie gehen trotzdem nicht. Und denn setzen sie sich daheim hin, weil die haben ja alle so Notebooks (...). Zwanzig nach zwölf fährt bei uns der Server runter, da ist definitiv Schluss. Aber dann arbeitet man meistens am Notebook weiter. (...) Aber es ist klar, die Leute, (...) die betrachten sich als Firma mit und da haben wir schon Fälle auch gehabt, die ja de facto unter Burnout gelitten haben. Wo wir dann einfach sagen müssen: Stopp, jetzt bleiben wir mal 14 Tage oder irgendwas mal daheim. Lös dich mal ein bisschen in der Form, weil die sich so mit der Firma identifizieren" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Hiermit lässt sich der Kern der „Illusio" in den Biotech-Unternehmen beschreiben. Die MitarbeiterInnen betrachten sich als einen Teil der „Firma", sie identifizieren sich so mit ihr, dass sie diese sogar als ihre eigene ansehen. Die „Illusio" der Biotech-Unternehmen formuliert einen Appell an das „unternehmerische Selbst" der Beschäftigten, was Ulrich Bröckling mit den folgenden Worten beschreibt:

> „In der Figur des unternehmerischen Selbst verdichten sich sowohl normatives Menschenbild wie eine Vielzahl gegenwärtiger Selbst- und Sozialtechniken, deren gemeinsamer Fluchtpunkt die Ausrichtung der gesamten Lebensführung am Verhaltensmodell der Entrepreneurship bildet" (Bröckling 2007: 47).



Interessant ist nun, wie die Leistungspolitik der Unternehmen und die unterschiedlichen habituellen Dispositionen (worauf Begriffe wie Selbst- und Sozialtechniken verweisen) an dieser Stelle ineinandergreifen. Oben haben wir bereits darauf verwiesen, dass der für Biotech-Unternehmen feldspezifische Habitus eng mit dem des/der WissenschaftlerIn verknüpft ist. Das Forschungs- und Erkenntnisinteresse stellt einen starken Antrieb für intensive Arbeitsleistungen und dementsprechend exzessive Arbeitsleistungen dar. Diese Ausrichtung ist stark geprägt durch den Charakter des wissenschaftlichen Feldes. Nicht zufällig wird deshalb in den Fallunternehmen darauf hingewiesen, dass insbesondere die jungen WissenschaftlerInnen, die gerade erst von der Universität kommen, einen besonders starken Hang zu Überstunden aufweisen:

> „Also und wir haben natürlich auch so Themen, wo wir Leute bremsen müssen und nach Hause schicken müssen, wo wahnsinnig engagierte Wissenschaftler, die dann auch von den Unis kommen, die sicher auch hier in dem Bereich sind, die ganz andere Sachen gewöhnt sind. Die sind dann hier ganz erstaunt, dass man hier nicht nachts arbeiten muss und nicht jeden Feiertag und jedes Wochenende. – Weil sie das von ihrer eigenen Doktorarbeit etc. gewöhnt sind, na klar. – Ja, und so kommen die her, so geprägt und finden das ist hier wie im Paradies, ja. Und finden das gar nicht schlimm, wenn man dann doch mal nachts um zehn sitzt, weil, das ist für die einfach immer noch schön" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8).

Eine junge promovierte Wissenschaftlerin antwortet auf die Frage, wie lange ihre täglichen Arbeitszeiten sind:

> „Vielleicht manchmal so neun Stunden, zehn Stunden. Also acht Stunden hier und dann vielleicht nochmal zwei Stunden daheim. Aber es hält sich wirklich in Grenzen" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

Zehn Stunden täglich hält sie offenbar für unproblematisch, obwohl sie sich danach noch um ihr kleines Kind kümmern muss. Eine Laborleiterin von BioLithio, deren Vorgängerin wegen eines Burnouts ausschied, berichtet zum Thema Arbeitszeiten:

> „Ich würde mal sagen, 60 Stunden pro Woche ist das Normale. Ich denke, ich arbeite so elf bis zwölf Stunden am Tag, ich denke so elf Stunden ist so eher die Regel und teilweise am Wochenende auch noch. (...) Es sagt keiner' du musst jetzt zwölf Stunden am Tag arbeiten. Es wird auch gesagt, es zwingt dich keiner, so lange hier zu bleiben. Aber es wird erwartet, dass alles erfüllt wird, was man zu tun hat, und wenn das nicht anders möglich ist, dann muss man es halt so machen. Und da ich halt so viele Schnittstellen habe, bekomme ich halt von jeder Seite Timelines die sagen, das brauche ich aber bis heute. Da kann ich natürlich nicht sagen: Geht nicht,

dass wir die Sales Personen nicht zufrieden stellen, weil die den Kunden antworten müssen. Die Kunden möchten, erwarten Antworten zeitnah, da kann ich nicht nächste Woche antworten. Deshalb kommt das, was auf meiner persönlichen Liste steht, dann ganz am Ende auf die Reihe" (Beschäftigte, BioLithio, Interview 3).

In ihrer Studie über BiochemikerInnen an den Universitäten beschreibt Sandra Beaufaÿs die Akzeptanz langer Arbeitszeiten als eine habituelle Prägung, die einen Lebensentwurf beinhaltet, in dem das Privatleben kaum noch einen Platz hat. Diejenigen, die etwas werden wollen bzw. „Dinge machen" wollen, treffen sich auch am Wochenende im Labor (vgl. Beaufaÿs 2003: 151). Wer sich dem Dienst der Wissenschaft verschreibt, benötigt demnach eine gewisse Hingabe. Diese Leistungsorientierung wird schon in der Universität und nicht erst im Betrieb erzeugt, dort allerdings genutzt. In der zitierten Aussage der Laborleiterin kommt zum Ausdruck, wie stark Leistung und Arbeitszeit zudem an „marktökonomische Erfordernisse" (Kratzer/Sauer 2005: 105) gekoppelt werden. Der Dienstleistungscharakter der Biotech-Unternehmen und die damit verbundene Kundenorientierung schaffen Sachzwänge, die auf den Beschäftigten lasten und die sie auch zu den ihren machen.

### *Geschlechtszugehörigkeit und Leistungsorientierung*

Schaut man sich die Äußerungen in unseren Interviews an, fällt eine weitere Differenzierung auf: Es wird unterstellt, dass Leistungsbereitschaft auch von der Geschlechtszugehörigkeit getrieben wird. Bezüglich der zeitlichen Verfügbarkeit werden Frauen als flexibler dargestellt:

„Also ich muss sagen, Frauen versuchen noch wesentlich flexibler zu sein, die sind flexibler, die müssen aufgrund ihrer Rolle, dass sie immer kämpfen müssen dafür, in die Führungsposition zu kommen, flexibler sein" (Managerin, BioLithio, Interview 9b).

Die zitierte Managerin sieht besonders Frauen von Burnout gefährdet und stellt dies in denselben Begründungszusammenhang:

„Ich glaube schon, dass es diese Belastung hauptsächlich der Frau ist, die irgendwo glaubt, sie muss jetzt besonders gut, besonders intensiv arbeiten. Und die Studie die muss jetzt noch durch und ne und. Das erlebe ich hauptsächlich eigentlich bei Frauen. Männer schalten da vorher ab und sagen, ok nee jetzt geht es nicht mehr, jetzt muss ich nach Hause" (ebd.).

Der Personalleiter eines anderen Biotech-Unternehmens bestätigt dies und führt ein weiteres Beispiel an:

„Genau, wir haben bei uns auch ein paar Mütter, die setzen sich derart unter Druck, was aber gar nicht nötig wäre. Wir haben jetzt eine gehabt, die muss man jetzt wahrscheinlich bald persönlich in den Kreissaal tragen. Weil die immer noch gedacht hat, sie muss jetzt noch das und das fertig machen und sowas. Aber im Grunde, das hat ja gar keiner verlangt" (HR-Manager, BioXenon, Interview 9c).

Hier wird ein Argument aufgegriffen, das wir bereits in Teil B.2.1 thematisiert haben, nämlich die geschlechterstereotype Zuschreibung des „Perfektionismus". Es wird deutlich, dass nicht nur die habituelle Prägung als Wissenschaftlerin eine Rolle für die auffallend hohe Leistungsbereitschaft gerade der Frauen spielt, sondern diese noch verstärkt wird durch den Druck, „sich beweisen zu müssen", der implizit immer im Hintergrund mitläuft. Äußerungen von beschäftigten Frauen in den Interviews weisen ebenfalls auf diesen Zusammenhang hin. Zum Thema Leistungsdruck sagt die oben bereits zitierte Wissenschaftlerin:

„Druck ist natürlich auch Motivation. Ich finde das auch wieder typabhängig. Also ich bin ein Mensch, der unter Druck arbeiten kann. Oder nur dann arbeiten kann. Und wenn er nicht von außen kommt, dann kommt er von mir selbst. (...) Ich kann das wirklich nur auf mich schieben. Da kann ich keinem wirklich sagen: 'Der ist schuld daran'. Es liegt doch an mir, ob ich sage, jetzt ist Schluss. Jetzt gehe ich um zwei nach Hause, weil ich zwei Stunden Überstunden habe. Es ist absolut ein persönliches Ding. Ich bin dann halt manchmal so ein bisschen schräg" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

Eine Gruppenleiterin desselben Betriebs arbeitet trotz ihrer Führungsposition in Teilzeit. Wie sie das schafft, erläutert sie anschaulich:

„Ich schaffe es mit immer noch Anstrengung. Es ist nicht so, dass es immer leichtfällt. Es gibt auch Tage, wo ich denke: 'Willst Du Dir das wirklich weiterhin antun?' So Tage gibt es immer mal. Wo es einfach viel zu viel ist. Aber jetzt nach eineinhalb Jahren in dieser Funktion würde ich sagen, ich habe sie im Griff und ich kann auch mal sagen: 'Okay, jetzt müssen die anderen mal auf mich warten'. Und nicht immer pünktlich alles fertig haben. Also da setzt man sich für sich selbst den Anspruch sehr hoch" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 6).

Die Leistungskultur mit langen Arbeitszeiten gilt nicht allein für die akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen, sondern lässt sich auch an der Haltung von TAs erkennen:

„Es ist jetzt nicht so, dass ich sage, es bringt mich um hier, der Erfolgsdruck. Erfolgsdruck ist vielleicht auch zu hart gegriffen. Wir haben einen Zeitdruck, wir haben eine Deadline, im Oktober das Patent, und ich meine, da ist man natürlich dahinter, dass man sagt, die Essays die wir jetzt machen, die müssen ran, die müssen her, (...). Ich glaube, der Druck kommt eigentlich mehr von mir selber. Dass man sagt, die eigene Perfektion, die jetzt im Augenblick oder jetzt ist ein blödes Beispiel, die halt jetzt nicht gerade so funktioniert, aber ich weiß, ich muss dann und dann die Daten liefern. Das wird auch wieder werden, ich bin felsenfest überzeugt davon, aber es ist so mein eigener Druck den ich mir mache" (Beschäftigte, BioXenon, Interview 1).

Ihre Kollegin findet ähnliche Worte:

> „Ja, also das liegt auch viel an mir, weil, jetzt muss ich wieder das blöde Wort 'Perfektionismus' auf den Tisch bringen, das ist auch mein eigenes. Man könnte auch manche Sachen ein bisschen langsamer machen und das ganze dafür auch ein bisschen ruhiger angehen. Und vielleicht dann am Abend nicht so müde nach Hause" (Beschäftigte, BioXenon, Interview 2).

### *Commitment und die Relevanz des sozialen Tauschs – „Geben und Nehmen"*

Aus dem bislang ausgeführten geht hervor, dass Identifikation mit der Arbeit und der Firma wesentliche Faktoren für die Mobilisierung hoher Arbeitsleistungen der Beschäftigten sind. Die Identifikation zeigt jedoch an vielen Stellen auch deutliche Brüche und Grenzen, die zum Beispiel dazu führen, dass Beschäftigte nach einiger Zeit individuelle Strategien entwickeln, die Arbeitslast zu reduzieren und für sich selbst neue Grenzen zu setzen. Relativiert und gebremst wird dies immer wieder durch die bereits erwähnte „Familienideologie", also die „Illusio" der Gemeinschaft, die auf Gegenseitigkeit, auf „Geben und Nehmen" beruht. Die oben zitierte Gruppenleiterin formuliert dies so:

> „Ich möchte meinen Job hinkriegen. Es macht mir Spaß. Und wenn es mal mehr ist – okay. Aber es gibt auch sicherlich Wochen, wo es weniger ist. Und dann rechne ich aber auch nicht. Ich denke das ist so dieses gegenseitige Geben und Nehmen" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 6).

Die ManagementvertreterInnen legen in den Interviews großen Wert darauf, dass diese Gegenseitigkeit auch Rücksicht auf die persönlichen Belange der Beschäftigten beinhalte – sofern diese sich vorbehaltlos für das Unternehmen einsetzen. Eine Wissenschaftlerin berichtet von ihrem Einstellungsgespräch:

> „Ich fand das sehr imposant bei der Einstellung. Da hatte man ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter. Und der hat das nochmal ausdrücklich gesagt: 'Wenn irgendwas schiefgeht und Dein Freund trennt sich von Dir oder weiß der Henker was und es geht Dir nicht gut, dann sag das einfach. Weil lieber so, dass wir das wissen und wir entlasten Dich als dass Du keine gute Performance bringst und keiner aber weiß, warum das so ist'" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

Und die Personalleiterin von BioCarbo führt dazu aus:

> „Genau. Und ich darf ja auch mal, ich darf hier meinem Chef gegenüber auch sagen, jetzt geht jetzt nichts mehr, Stopp! Ich kann jetzt grade nicht mehr und dann darf man ruhig, man darf da schon Schwäche zeigen" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Interessant ist an dieser Aussage, dass Grenzen ziehen und Arbeitszeitreduzierungen im Prinzip als „Schwäche" ausgelegt werden. Es geht also nicht um den



legitimen Anspruch, Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen. Erst recht geht es nicht darum, dass Arbeitszeiten ohnehin bereits über das gesetzlich festgelegte und oftmals auch gesundheitsverträgliche Maß hinaus gehen und entsprechende Begrenzungen geboten wären.

Arbeitszeiten und mithin die zu erbringenden Leistungen werden zwar einerseits nicht individuell bestimmt, sondern durch Unternehmensziele (plus die mit dem Vorgesetzten vereinbarten persönlichen Ziele) festgelegt und durch Marktzwänge, Erwartungen der Aktionäre etc. legitimiert. Andererseits wird jedoch die Übernahme der vielfach beschworenen „Eigenverantwortung" der Beschäftigten bei der Arbeitszeitkontrolle eingefordert. Arbeitszeitkontrolle wird somit individualisiert – hier halten sich die Unternehmen nicht nur zurück, sie höhlen die Übernahme von Verantwortung auch noch dadurch aus, dass sie als Offenbarung von „Schwäche" definiert wird. Anders formuliert kann die Verminderung von Arbeitszeit und der Freizeitausgleich geleisteter Überstunden nur dadurch legitimiert werden, dass die Beschäftigten „Schwäche" zeigen und diese eben auch ihren Vorgesetzten kommunizieren. Auch hierdurch wird implizit eine Leistungsnorm definiert.

Eine weitere Figur, die der hohen Leistungsorientierung zugrundeliegt, ist die Schaffung von Karriere- bzw. finanziellen Anreizen:

> „Je weiter Sie nach oben kommen, umso mehr erwarten wir, dass nicht jede Stunde abgebaut wird, dass man auch Überstunden macht, je höher man im Gehaltslevel ist. (...) Ich glaube eher, dass so eine Bereitschaft auch Überstunden zu machen, auch eher so ein bisschen triggert, dass man dann vielleicht auch eher hier vielleicht auch aufsteigt, ja. Dass man da eher zeigt, dass man Führungs-, weiß ich nicht, -qualitäten, wollte ich schon sagen, aber ich glaub, das spielt schon eine Rolle, wenn ich mehr arbeite, mehr Engagement zeige, wenn ich mehr tue, dass mir es dann eher möglich ist, hier aufzusteigen, das glaube ich schon. Also jemand, der hier nur seinen Acht-Stunden-Job macht, hat vielleicht eher weniger die Möglichkeit bei der nächsten Verteilung der leitenden Funktionen berücksichtigt zu werden" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Eine Beschäftigte beschreibt sehr eindrucksvoll, dass die Hoffnung auf einen beruflichen Fortschritt auch bei ihr zeitweise eine wichtige Rolle für das Ableisten von extrem vielen Überstunden gespielt habe:

> „Man hätte es nicht unbedingt so extrem werden lassen müssen, aber ich glaube man hat immer mal so Phasen im Berufsleben, wo man denkt, durch so etwas, wo man sich mehr einbringt als normal, dass man irgendwie einen besseren Fortschritt macht. Ich kenne das auch noch von Neuen, die jetzt bei uns anfangen. Die denken, wenn sie sich dann extrem einbringen was Überstunden angeht, dass sie dadurch schneller weiterkommen. Aber das ist ein Trugschluss" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 1)

Das Erkennen solcher „Trugschlüsse“ wird denn auch bekämpft mit der vermutlich ebenso ambivalenten Verleihung von Titeln, die in den Biotech-Unternehmen fast inflationär wirken. Trotz des Anspruchs, Arbeitsstrukturen mit möglichst flachen Hierarchien zu schaffen, finden sich ausdifferenzierte Hierarchiestufen. Grund hierfür ist das Problem, dass nur sehr begrenzt Stellen vorhanden sind, die eine persönliche Weiterentwicklung, Aufstieg und finanzielle Besserstellung ermöglichen. Gerade angesichts des hohen Einsatzes der Beschäftigten ist dies eine zentrale Quelle für Unzufriedenheit und Enttäuschung, auf die die Unternehmen mit dem „Trostpflaster Titel“ reagieren. So findet sich in einigen Fallunternehmen z.B. die Positionen Senior- oder Principal TA, Gruppen- bzw. ProjektleiterIn, Senior Scientist oder auch Associate/Senior Director. Die Aussicht auf eine berufliche Karriere ist insbesondere im hochqualifizierten Bereich der WissenschaftlerInnen von Bedeutung. So äußert sich etwa die Personalleiterin von BioLithio hierzu wie folgt: „Wissenschaftler wollen in irgendeiner Form forschen, die wollen weiterkommen, die wollen keinen Stillstand haben. Und da muss man sie wirklich füttern“ (Managerin, BioLithio, Verbändeinterview 9b).

### *Leistungsbeurteilung und -vergütung in Biotech-Unternehmen*

Es ist bereits deutlich geworden, dass die Orientierung auf hohe persönliche Leistung der Beschäftigten einen zentralen Stellenwert in der betrieblichen Arbeitspolitik in den Biotech-Unternehmen einnimmt. Während sich in den Pharma-Unternehmen aufgrund der kollektivrechtlichen Tradition eine verzögerte und nur relative Umstellung auf individuelle Leistungsorientierung feststellen ließ, bildet diese bei den Biotech-Unternehmen den Kern der vorherrschenden Leistungskultur und der arbeitspolitischen Ausrichtung insgesamt. Dies erfordert Strategien der Legitimation, die einerseits durch Leitbilder, wie die „Ideologie der Gemeinschaft“, andererseits aber auch durch direkte Kontrolle vermittelt werden. So finden sich auch bei den Biotech-Unternehmen Instrumente der Leistungsbeurteilung, wie MitarbeiterInnengespräche und Zielvereinbarungen, die jedoch zum Teil recht unterschiedlich ausgerichtet sind. Eines der kleinen Biotech-Unternehmen, BioRadio, fällt mit einer grundlegend paternalistischen Ausrichtung der Arbeitspolitik und der Unternehmenskultur insgesamt, auch bezüglich der MitarbeiterInnengespräche und Leistungsbeurteilung, eher aus dem Rahmen. Auch hier werden die Gespräche mit der Vereinbarung individueller Ziele verbunden. Im Vordergrund steht allerdings der direkte persönliche Kontakt mit der Geschäftsleitung, die diese Gespräche selbst führt, was interviewten Beschäftigten zum Teil zu „überdimensioniert“ erschien. In den Gesprächen würden



die Selbsteinschätzung der Beschäftigten sowie mögliche Probleme oder Ideen zur Optimierung besprochen, während sowohl das Thema Gehalt als auch mögliche Qualifizierungsmaßnahmen meist ausgeklammert blieben (Beschäftigte, BioRadio, Interviews 2 und 3). Die interviewten Beschäftigten sahen daher wenig Sinn in den Gesprächen.„Extra-Leistungen“ werden dagegen durch die gezielte Förderung und finanzielle Anerkennung von LeistungsträgerInnen honoriert. Ein Geschäftsführer beschreibt die Praxis der Prämienzahlungen wie folgt:

> „Wenn jetzt sagen wir mal eine Innovation aus dem Labor kommt, haben wir gerade gehabt, wird prämiert. Oder wenn ein riesengroßer Auftrag an Land gezogen wird, mit sehr viel Engagement von einem Mitarbeiter, prämieren wir. Oder wenn sagen wir mal eine Zertifizierung unheimlich gut gelaufen ist und der Mitarbeiter was geleistet hat, dann gibt es eine Prämie und solche Sachen“ (Manager, BioRadio, Interview 6a).

Da es keine allgemeingültigen Regelungen zum Umgang mit solchen Extra-Zuwendungen gibt, trifft auch hier das Problem mangelnder Transparenz zu. Um Neid und Unruhe zu vermeiden, werden Extra-Zahlungen deshalb unter der Hand vergeben, wie der Geschäftsführer im gleichen Interview ausführt:

> „Klar kann es auch sehr willkürlich erscheinen, man muss da sehr genau aufpassen, wen man wie prämiert, dass man bestimmte Regeln auch einhält und dass man bestimmte Sachen, die muss man eben auch so machen, dass man sagt: ‘Ok, du kriegst jetzt eine Prämie, aber da die anderen das nicht mitkriegen, was du hier leistest und knuffst und das sowieso nicht verstehen würden, halten wir das jetzt mal unter der Decke’. Auch sowas muss es geben, dass bestimmte Sachen eben nicht breit getreten werden. (...) Wie gesagt, das ist wirklich eine Gratwanderung, auf der einen Seite Motivation herzustellen, auf der anderen Seite, Neid zu vermeiden und das Klima sauber zu halten“ (ebd.).

Auch in den anderen Fallbetrieben spielen Extra-Prämien für LeistungsträgerInnen eine zentrale Rolle. Auch dort sind sie wenig transparent und werden ohne Mitbestimmungsinstrumente einseitig von der Unternehmens- bzw. Personalleitung bestimmt. Doch sie werden anders vermittelt und legitimiert. Dementsprechend haben MitarbeiterInnengespräche und Zielvereinbarungen einen größeren Stellenwert und auch eine andere Ausrichtung. Die vereinbarten Ziele werden meist in einem Prozess der Selbst- sowie der Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten evaluiert. Auf der Grundlage dieser Beurteilung werden die Höhe des Bonus sowie auch der Vorschlag für eine mögliche Gehaltserhöhung festgelegt. Die an die individuelle Performance bzw. das Erreichen von Zielen geknüpfte leistungsabhängige Bezahlung ist somit ein wichtiger Bestandteil der Lohn- und Leistungspolitik, auch wenn die genaue Ausformung jeweils variiert.

Wie auch schon für andere Themenbereiche übernimmt das Fallunternehmen BioCarbo, das eine herausgehobene Machtposition im Feld innehat, die Rolle des

Trendsetters. Die Instrumente unterscheiden sich nicht grundlegend, aber darin, wie genau sie ausgearbeitet und umgesetzt werden. Da hier Standards gesetzt werden, die von anderen Unternehmen übernommen werden (Isomorphie-Effekt), soll das neue Leistungsbeurteilungssystem von BioCarbo, das sich zum Zeitpunkt unserer Erhebung gerade in der Einführungsphase befand, vorgestellt werden:

### *„Atmende Vergütung" – Der Fall BioCarbo*

Zur Erinnerung: BioCarbo wurde 1992 gegründet und ist seit dem 1999 geglückten Börsengang eine Aktiengesellschaft. Mit ca. 300 Beschäftigten hat BioCarbo die Zeiten als Start-up-Unternehmen längst verlassen und befindet sich im Übergang zum Großunternehmen. Das Unternehmen hat als forschendes Unternehmen im medizinischen Bereich äußerst erfolgreiche strategische Partnerschaften mit namhaften Pharma-Unternehmen geschlossen und kann bezüglich seiner Produkte einem High-end-Segment zugerechnet werden. BioCarbo unterscheidet sich von anderen Biotech-Unternehmen auch dadurch, dass bereits recht frühzeitig eine systematische und professionelle Personalpolitik eingeführt wurde.

Die amtierende Personalleiterin führte vor ca. 10 Jahren erstmals ein Zielvereinbarungssystem ein, was bei den Laborbeschäftigten und WissenschaftlerInnen zunächst eher auf Befremden stieß. So wurde das Formulieren von Zielen insbesondere für den Laborbereich als überflüssig, weil wenig sinnvoll betrachtet. Im Interview schilderte die Personalleiterin, wie sie vorging, um das neue Verfahren nicht top-down zu erzwingen, sondern „die Leute mit ins Boot zu holen". Sie habe mit einem einfachen System auf einem moderaten low-level begonnen, in dem drei verschiedene Bewertungsmöglichkeiten der Zielerreichung von bis zu 30%, 60% bzw. 100% vorgesehen waren. Sie kalkulierte dabei mit der Prägung der NaturwissenschaftlerInnen, die „immer alles hinterfragen":

> „Da können sie wahnsinnig werden mit Wissenschaftlern, die drehen jede Zahl 35mal um und wehe, da ist irgendwo ein Rechenfehler drin oder es ist nicht genau nachvollziehbar (...). Und wenn das nicht exakt nachvollziehbar ist, (...) dann diskutieren die tagelang" (Vorstandsmitglied, BioCarbo, Interview 9).

Die Rechnung ging auf: Tatsächlich erschien den Beschäftigten das Zielvereinbarungssystem zu ungenau, so dass es „gemeinsam" differenziert und ausgearbeitet wurde. In einem ständigen Anpassungsprozess wurde ein System festgelegt, das drei verschiedene Zielebenen beschreibt: Unternehmensziele, Abteilungsziele sowie persönliche Ziele. Die Zielerreichung wird stufenlos mit 0 bis 125% beurteilt. Die Gewinnbeteiligungen und Höhe der Boni unterscheiden sich wiederum je



nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchieebene. Die Personalleiterin begründete die Notwendigkeit für ein solches System nicht allein mit dem Argument des Motivationsanreizes und der Leistungssteigerung, sondern vor allem mit betriebswirtschaftlicher Flexibilität:

> „(...) diese Leistungsbeurteilung hatte ihren Schwerpunkt auf Gehaltserhöhungen und ich fand das ein bisschen kritisch, im Biotech-Sektor das zu machen. (...) Ein Fixgehalt zu erhöhen finde ich sehr riskant für so ein Unternehmen. Weil sie können dann nur reagieren, indem sie Personal abbauen[27]. Sie können keine Gehälter kürzen. Und mit so einem System, da kann ich die Gewichtung z.B. (...) die kann man ändern. Wenn mir z.B. plötzlich auffällt, dass die Firmenziele so dominant sind, weil vielleicht uns der Gewinn wegbricht, dann würde ich ganz locker das umdrehen und sagen: 'Wir (...) werden die Unternehmensziele so definieren, dass die nur erreicht sind, wenn so und so viel Gewinn übrig bleibt'. Damit können sie so ein System locker steuern. Immer so in die Richtung: 'Ist überhaupt Geld da, um so einen Bonus auszuschütten?' Dafür finde ich das z.B. wunderbar" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 7).

Die „atmende Vergütung" zielt darauf ab, Gehaltszahlungen durch variable Anteile flexibel an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens anpassen zu können. Auch wenn die Belohnung individueller Leistung und damit der LeistungsträgerInnen diskursiv im Vordergrund steht, werden die Beschäftigten hiermit als Krisenpuffer adressiert, was als ein weiteres Indiz für die zunehmend spürbare strikte Kunden- bzw. Marktorientierung gewertet werden kann.

Distinktion und Differenzierung durch Leistung spielt bei BioCarbo eine wichtige Rolle. Ganz ähnlich wie in den anderen Biotech-Unternehmen, wird eine Verteilung bzw. Gewinnbeteiligung nach dem „Gießkannenprinzip" abgelehnt, wie es in der Aussage eines Vorstandsmitglieds zum Ausdruck kommt:

> „(Das Zielvereinbarungssystem) ist eine schöne Möglichkeit, dann auch wirklich die Leistungsträger auch zu belohnen. (...) ich denk jetzt mal zurück an meine Pharmazie, da (...) hat jeder gleich gekriegt und diese Leistungskomponente gab's nicht (...) und am Schluss bei der Gehaltserhöhung war das immer so mit der Gießkanne, und das hat mich furchtbar geärgert und auch demotiviert" (Vorstandsmitglied, BioCarbo, Interview 9a).

„Gerechtigkeit" wird auch dadurch hergestellt, dass die sogenannten Out-Performer identifiziert werden. Diese sollen nicht nur durch höhere Boni, sondern auch durch ein höheres Grundgehalt an das Unternehmen gebunden werden. Die

27 Im gleichen Interview führt sie aus, dass das Unternehmen so viel in qualifizierte MitarbeiterInnen investiere, da deren Abwanderung um jeden Preis verhindert werden müsse.

Personalleiterin führt aus, dass die Gehälter sowie die Boni sich grundsätzlich streng am mittleren Quartil des Benchmarkings orientieren. Aber: „wenn man wirklich so Out-Performer hat oder High-Performer, da gehen wir dann in diesen 75%-Bereich dann auch rein“ (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8). Wahlweise kann auch mit dem Bonus eine entsprechende Anpassung geleistet werden:

> „Wir gucken uns das am Ende des Jahres an und dann gucken wir, ok, eigentlich hat die viel mehr gearbeitet. Dann wird der Bonus einfach da größer gemacht oder was auch immer, oder sie kriegt eine Sonderzahlung oder so. Da findet man immer einen Weg“ (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 8a).

Für derartig flexible Anpassungen bedarf es allerdings des Wohlwollens der Vorgesetzten, auch hier wird ein Teil der Leistungsvergütung offensichtlich „unter der Hand“ geklärt. Gleichzeitig fällt BioCarbo aber auch dadurch auf, dass im Zuge des Unternehmenswachstums zunehmend eine Formalisierung von Regelungen stattfindet. Allgemeingültige Policies zu unterschiedlichen Vorgängen, wie z.B. dem Zielvereinbarungssystem, werden mittlerweile im Intranet veröffentlicht, so dass sich Beschäftigte auch darauf beziehen können. Diese werden bis zu einem gewissen Grad in Diskussions-, wenn auch nicht in Entscheidungsprozesse, einbezogen.

Für die Beschäftigten stellt die Leistungsbeurteilung eine Normalität dar, die sie kaum in Frage stellen. Sie empfinden die MitarbeiterInnengespräche überwiegend als sinnvoll, da sie hier Rückmeldungen und Feedback bekommen, was als Anerkennung geschätzt wird.[28] Zudem spielt der finanzielle Aspekt eine wichtige Rolle. Ein Technischer Assistent gibt folgende Einschätzung:

> „Im Endeffekt finde ich es nicht schlecht, weil es so einen Ansporn gibt (...). Dass man was tut. (...) Sonst sagt man: ‘Ich kriege meinen Bonus, passt schon’ und lässt die Arbeit schleifen. (...) Der Ansporn liegt bei den meisten, glaube ich, am Interesse an der Arbeit. Was rauskommt dabei. Aber so ein Bonus ist auf jeden Fall ein Ansporn. (...) Das normale Gehalt ist ja meistens eh bereits irgendwie verplant. Und das ist dann so ein Zuckerstück oben drauf“ (Beschäftigter, BioCarbo, Interview 4).

Schwierigkeiten scheint es in der Vergangenheit dagegen immer wieder mit der Vereinbarung individueller Ziele gegeben zu haben. Die Personalleiterin beklagt, dass dieses Instrument kaum genutzt worden sei, da die individuellen oft mit den Abteilungszielen gleichgesetzt wurden. Sie vermutet die Ursache hierfür vor allem bei den Führungskräften, die sich, gerade wenn sie noch am Anfang ihrer Karriere stünden, diesbezüglich vor Konflikten scheuten. Denn ein personenbezogenes Gespräch verlange ein direktes Feedback, also mitunter auch ein negatives.

28 Mit der erwähnten Ausnahme von BioRadio bestätigte sich dies auch in allen anderen Biotech-Fallbetrieben.



Probleme mit offenen Rückmeldungen gab es sowohl in den Pharma- als auch den Biotech-Unternehmen. Da die Personalleiterin aber auf das Instrument der persönlichen Ziele und Beurteilung nicht verzichten will, wird bei BioCarbo nun ein neues Beurteilungssystem eingeführt. Dieses legt den Schwerpunkt stärker auf die persönlichen Ziele, die nunmehr als persönliche Performance erfasst und beurteilt werden. Deren relatives Gewicht wurde ebenfalls vergrößert – sie sollen nun sogar zu 50-60% in die Gesamtbeurteilung eingehen und werden anhand folgender Kriterien evaluiert:

- Quantitatives Ergebnis
- Qualitatives Ergebnis
- Selbstständigkeit, Initiative und Motivation
- Flexibilität und Belastbarkeit
- Mitdenken und Kreativität
- Kostenbewusstsein
- Zusammenarbeit.

Für die Umsetzung dieses neuen Beurteilungssystems durchlaufen die Führungskräfte ein intensives Schulungsprogramm. Es stellt sich dennoch die Frage der Messbarkeit der o.g. Beurteilungskriterien. Hier ist sicherlich Raum für eine gewisse Willkür gegeben, die auch von Führungskräften kritisch gesehen wird. Zwar betont die Personalabteilung die „Objektivität“ der Kriterien, doch ihr Inhalt wird nur begrenzt ausgeführt und definiert. Was genau unter „Flexibilität“ oder „Kreativität“ zu verstehen ist, bleibt damit intransparent bzw. wird einseitig vom Unternehmen definiert und obliegt der Auslegung der Führungskraft. Eine Gruppenleiterin gibt zum neuen Beurteilungssystem folgende Einschätzung:

> „Bin ich zweigeteilt. Auf der einen Seite finde ich es gut, dass diese Performance Goals für alle Mitarbeiter gleich sind. Egal auf welcher Hierarchieebene (...), nach gleichen Vorgaben. Ob die Kriterien, die man dann anwendet, die gleichen sind, ist die Frage. (...) Die Wertung, dass es 50% sind, finde ich risikobehaftet, weil die Messbarkeit dieser Ziele viel schwieriger ist als Projektziele, in denen man sagt: ‘In der und der Zeit musst Du das und das und das gemacht haben’. Weil Performance ist, denke ich, immer sehr von der Persönlichkeit des Vorgesetzten und der Person, die beurteilt wird, abhängig. Die Messbarkeit. – Interviewerin: D.h. da gibt es dann viele Interpretationsspielräume und vielleicht auch Willkür? – Genau. Und das ist natürlich ein Konfliktpotential, was ich sehe. Was kommen kann. Muss nicht, aber gut (...).“ (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 6).

Gespräche mit den MitarbeiterInnen finden mindestens halbjährlich statt, der Turnus soll aber nun sogar auf vierteljährlich verändert werden. Zu Beginn des Geschäftsjahres werden die Ziele vereinbart, nach einem Vierteljahr wird der

Bonus für die Zielerreichung des Vorjahres besprochen. Nach einem halben bzw. Dreivierteljahr erfolgen zwei weitere Gespräche zur Zielerreichungskontrolle.

## 2.3 Die Illusio des individualisierten Leistungsregimes und ihre Geschlechterdimension

Mit Zielvereinbarungssystemen und der entsprechenden (auch finanziellen) Bewertung von Leistung werden also ganz unterschiedliche Ziele verfolgt. Neben der Flexibilisierung von Gehaltszahlungen durch variable Anteile, also direkt betriebswirtschaftlichen Überlegungen, werden herrschende Gerechtigkeitsvorstellungen bedient und Legitimationen für die Zahlung höherer Prämien für LeistungsträgerInnen hergestellt. Zum anderen sollen damit Motivationsanreize zur Leistungssteigerung gesetzt werden. Dabei spielt das Verhältnis von Unternehmenserfolg und individueller Leistung eine zentrale Rolle. Wie stark die Norm individueller Leistungsgerechtigkeit subjektiv verankert ist, zeigt auch der Fall BioXenon. Das anfangs gültige Verteilungsprinzip eines unternehmenserfolgsabhängigen Bonus in Höhe von drei Prozent für alle wurde eher negativ wahrgenommen und – interessanterweise mit der gleichen Metapher wie bei BioCarbo – allgemein als „Gießkannenprinzip" bezeichnet. Vor einiger Zeit wollte die Personalleitung stattdessen ein leistungsabhängiges Bonusprinzip einführen, also die Höhe des Bonus nicht nur an die Hierarchiestufe, sondern auch an das Erreichen der individuell vereinbarten Ziele knüpfen. Im Interview berichtete der Personalleiter, wie überrascht er war, dass die von ihm erwartete Abwehrreaktion der Beschäftigten ausblieb. Dagegen gab es breite Zustimmung, da die leistungsabhängige Bezahlung als gerechter empfunden wurde. Im Interview äußert sich der Personalleiter zur Einführung des Bonussystems für alle Hierarchieebenen folgendermaßen:

> „Die Grundidee war, (...) dass ja alle am Erfolg beteiligt (sind), wenn was gut läuft ein Jahr. Dann kann es nicht sein, dass nur die Häuptlinge entlohnt werden und nicht die anderen. Das war die Grundidee für so einen Plan" (HR-Manager, BioXenon, Interview 5).

Aus den bislang skizzierten Merkmalen der Leistungspolitik in unseren Fallbetrieben wird deutlich, wie stark Leistung mit zumindest scheinbar demokratischen Elementen, wie Gerechtigkeit und Partizipation, verknüpft ist und mit diesen auch legitimiert wird.[29] Individuelle Leistung wird zu einem grundlegenden Distinktionsmechanismus, der kollektive Normen und Solidarität zwischen

29 Zur Bedeutung des Leistungsprinzips vgl. Voswinkel/Kocyba (2008).



Beschäftigten aushebelt. Denn der an individuelle Leistung geknüpfte Begriff von Gerechtigkeit beruht gerade auf Ungleichheit, die aber in diesem Kontext als sozial akzeptabel erscheint und gerade dadurch herrschaftswirksam werden kann. Es ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um inzwischen gesellschaftlich weit verbreitete Normen der individuellen Leistungsorientierung handelt. Sie entsprechen einer Verschiebung weg von kollektiv festgelegten und standardisierten Leistungszielen, die für tayloristisch-fordistische Produktionsregimes typisch waren und die auf der Grundlage von Qualifikation und Zeit ermittelt wurden (vgl. Siegel/Schudlich 1993; Menz 2005). Mit der Etablierung neuer „Rationalisierungsmuster" (Siegel/Schudlich 1993) wurde diese Input-Steuerung durch eine Output-Orientierung ersetzt, die das jeweilige Arbeitsergebnis des/der einzelnen Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt (vgl. Dröge 2007). Hintergrund ist die weitgehende Vermarktlichung der Lohnbestimmung, d.h. nicht nur die Leistung des Unternehmens, sondern auch die von einzelnen Beschäftigten wird letztlich durch die Bewertung bzw. den Erfolg auf dem externen Markt bemessen. Dies bedeutet, wie es Wolfgang Menz (2005) treffend beschreibt:

> „Die Lohnabhängigen werden dadurch von reinen Verkäufern ihrer Ware Arbeitskraft zugleich zu Verkäufern des gefertigten Produkts und somit zu Teilhabern am Realisationsrisiko, zu 'Intrapreneurs', allerdings ohne dass sie – wie das begriffliche Vorbild des Entrepreneurs suggeriert – ihren 'Kapitalertrag' individuell wirklich beeinflussen könnten, denn die strategischen Entscheidungen, die die Position des Unternehmens am Markt und somit den Preis der eingesetzten Arbeitskraft (mit) bestimmen, bleiben von den Beschäftigten im Kern unbeeinflussbar" (ebd.: ohne Seitenangabe).

Wir greifen hier also noch einmal die Argumentationsfigur des „unternehmerischen Selbst" (Bröckling) auf, die die Leistungsorientierung der Beschäftigten in der Biotech-Industrie so treffend zum Ausdruck bringt. Die dargestellten arbeitspolitischen Instrumente der Leistungsbeurteilung erzeugen und verstärken diese Orientierung maßgeblich. Funktionieren kann dies nur in Verbindung mit der Erwartung und Hoffnung seitens der Beschäftigten, „emotionale Intelligenz, Teamfähigkeit, Kreativität und Selbstverantwortung" (Dröge 2007) in der Erwerbsarbeit ausleben, kurzum sich selbst verwirklichen zu können. Dies verknüpft sich in der Biotech-Industrie mit dem bereits dargestellten Habitus des/der NaturwissenschaftlerIn, so dass die Anrufung persönlicher Leistungsbereitschaft hier auf besonders fruchtbaren Boden stößt. Dass die vielbeschworene Gegenseitigkeit in den Leitbildern der Biotech-Unternehmen jedoch enge Grenzen aufweist, wie sie u.a. in der oben zitierten Aussage von Wolfgang Menz zum Ausdruck kommen, lässt sich auch anhand des Wandels von Beurteilungssystemen nachzeichnen. Verbunden mit der Marktzentrierung von Leistungssteuerung hat somit eine

Verschiebung des Kontrollregimes stattgefunden. Menz spricht in diesem Zusammenhang von einer „Re-Personalisierung des Kontrollmodus“ (ebd.). Durch die Verkoppelung der Leistungsprämie mit einem neuen Personalbeurteilungssystem wird die Rolle der direkten Vorgesetzten, die nun über einen erheblichen Teil der Vergütung ihrer Beschäftigten praktisch frei entscheiden können, erheblich aufgewertet, was neue Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse schafft (vgl. ebd.). An die Stelle (vorgeblich) objektiver, methodisch nachvollziehbarer Arbeits- und Leistungsbewertungsmechanismen tritt die subjektive, kaum kontrollierbare Einschätzung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten:

> „Die analytische Leistungsbeurteilung ist nicht mehr wie die traditionellen Leistungslohnformen angewiesen auf die Exante-Planbarkeit der Arbeitskraftverausgabung im Sinne der Bestimmung einer konkreten Arbeitsmenge pro Zeiteinheit, sondern honoriert die Akzeptanz und Internalisierung von Werthaltungen und Verhaltensnormen, die in vorab unbestimmt bleibenden Situationen die unternehmenszieladäquate Arbeitskraftverausgabung erwarten lassen. An die Stelle der kontinuierlichen Leistungsüberwachung anhand des Mengenergebnisses oder Maschinennutzungsgrads tritt eine Prüfung der individuellen Einstellungen und Orientierungen, die sicherstellen soll, dass die arbeits- und produktionsorganisatorisch notwendig gewordene partielle Autonomie mittels internalisierter (Selbst-) Kontrolle flexibel im Sinne des Unternehmensziels genutzt wird“ (ebd.: ohne Seitenangabe).

Unsere Fallstudien haben verdeutlicht, wie genau eine solche Beschreibung zutrifft. Dies bedeutet gleichzeitig eine erhebliche Gratwanderung für das Austarieren der jeweiligen arbeits- bzw. leistungspolitischen Ausrichtung der Unternehmen. Denn die (scheinbar objektive) Prüfung individueller Einstellungen und Orientierungen muss sich auch an konkreten Kriterien ausrichten, die allgemein auf Zustimmung stoßen und somit Konsens erzeugen. Dieser Konsens ist wiederum die Bedingung dafür, dass die „gemeinschaftliche“ Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg gelingt. Autonomie und Distinktion der einzelnen Beschäftigten sind dabei zentrale Elemente, allerdings – und das haben die Fallstudien ebenfalls deutlich gemacht – kombiniert mit einem relativ engen Kontrollmodus, der überwiegend auf persönlichen Abhängigkeiten und Beziehungen und kaum auf allgemeingültigen Regelungen oder Rechten beruht.

### *Die Geschlechterwirksamkeit individualisierter Leistungsnormen*

Mit der zunehmenden Relevanz, die der Darstellung der „eigenen Person“ im Kontext des neuen Leistungsregimes zukommt, stellt sich auch die Frage, wie sich dies auf geschlechterdifferenzierende Hierarchisierungen auswirkt. Zunächst ist festzuhalten, dass in keinem anderen Bereich von Arbeitspolitik die Zurückweisung von Geschlechterunterschieden so vehement artikuliert wurde wie in Bezug auf die Leistung. In Anbetracht der allgemein akzeptierten individualisierten und zumindest scheinbar geschlechtsneutralen Leistungsnorm, kann das auch kaum anders sein. Ob daraus jedoch eine geschlechteregalisierende Wirkung geschlossen werden kann, ist mehr als fraglich. Unsere Befunde weisen in eine andere Richtung, obwohl gerade im Feld der Biotechnologie mit der Ausrichtung auf naturwissenschaftliche Forschung und einem hohen Anteil hochqualifizierter Frauen eine gewisse Normalisierung und Anerkennung der beruflichen Leistung von Frauen durchaus zu konstatieren ist. Die Veränderungen werden u.a. deutlich an Schilderungen von Interviewpartnerinnen, die zu Beginn ihrer Karriere in der Pharma-Industrie vor 20-30 Jahren noch als Exotinnen in Positionen wie Laborleiterinnen klassifiziert und – wie in ihren Äußerungen deutlich wurde – auch direkt mit geschlechtsbezogenen diskriminierenden Äußerungen konfrontiert wurden. Sie standen somit unter einem offenen Anerkennungs- bzw. Beweisdruck, als Frauen gleiche oder bessere Leistungen erbringen zu müssen. In der alltäglichen Teamarbeit der NaturwissenschaftlerInnen in unseren Fallbetrieben (insbesondere in den hochqualifizierten Bereichen der Forschung) ist die Zusammenarbeit von Männern und Frauen dagegen zu einer Normalität geworden, die bezogen auf die inhaltliche Arbeit nicht mehr ständig thematisiert wird. Dieses „Vergessen von Geschlecht“ (Hirschauer 2001) könnte also als ein gewisser Fortschritt gewertet werden. In der Gesamtbetrachtung relativiert sich diese Angleichungstendenz jedoch, da auf vielen anderen relevanten arbeitspolitischen Feldern, insbesondere im Hinblick auf die Entgeltfrage, kaum Veränderungen von den altbekannten Geschlechterungleichheiten auszumachen sind. Bezüglich der Leistungspolitik ist vor allem hervorzuheben, dass die individualisierte Leistungsnorm als eine implizit männliche Norm zu werten ist, denn sie beinhaltet ein allumfassendes Commitment und uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten. In diesem Kapitel wurde der auffallende Diskurs über die außerordentlich hohe Leistungsbereitschaft von Frauen, ihre Flexibilität und über ihren Hang zum Perfektionismus thematisiert. Dies gibt Aufschluss darüber, dass Frauen die Leistungsnorm als allgemeingültig akzeptieren, sie diese aber – trotz ihrer gleichen oder besseren Qualifikation – nur in Überwindung verschiedener Hürden erfüllen können, die ein Mehr an Einsatz von ihnen verlangt. Dies gilt zum einen vor allem für Mütter, die diese Leistungen mehrheitlich, trotz der im Vergleich zu Männern größeren zeitlichen Belastung im Bereich der häuslichen Reproduktionsarbeit, erbringen müssen und wollen. Zum anderen sind Begründungen aber in der Verfasstheit der individualisierten und auf Konkurrenz beruhenden Leistungsnorm selbst zu

suchen. So werden mit dem Zwang zur Selbstvermarktung und zum Impression Management Geschlechterungleichheiten keineswegs abgebaut, sondern das Gegenteil ist der Fall: geschlechterdifferenzierende Zuschreibungen werden dadurch sozial wirkungsmächtiger. Vor allem die oben erwähnte Re-Personalisierung des Kontrollmodus, die zu subjektivierten und schwer zu kontrollierenden Formen der Leistungsbeurteilung geführt hat, macht diskriminierende Geschlechterklassifikationen gleichzeitig relevanter *und* unsichtbarer. Dies wurde besonders deutlich in der Diskussion über Aufstiegsmöglichkeiten, sowohl finanzieller Art (Höhergruppierungen und Zulagen) als auch bezogen auf Führungspositionen. Dabei spielt nicht nur das Machtverhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten eine Rolle, sondern auch der Konkurrenzkampf bzw. der Kampf um Distinktion zwischen Beschäftigten. Zwar wirkt die Unterordnung unter die individuelle Leistungsnorm als symbolische Gewalt für beide Geschlechter und differenziert auch innerhalb der Geschlechtergruppen. Doch kann unterstellt werden, dass habituelle Voraussetzungen, wie z.B. die unterschiedliche strategische Ausrichtung auf Karriereplanung von Männern und Frauen, die in den Interviews zum Ausdruck kam, sowie die unterschiedliche Verfügung über symbolisches und soziales Kapital, also z.B. männliche Seilschaften oder die Höherbewertung männlich konnotierter Rationalitätsnormen, eine Rolle spielen. Hierarchien zwischen den Geschlechtern können sich so hinter der scheinbaren Geschlechtsneutralität der Leistung reproduzieren.

## 3 „Arbeit und Leben“: Die Arena der Vereinbarkeitspolitik

Die Vereinbarkeitsfrage ist nicht nur – wie die Segregations- und Lohnproblematik – ein Prüfstein, um den Geschlechterverhältnissen im Betrieb auf die Spur zu kommen, sie gibt auch Preis, wie es um die geschlechtliche Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich bestellt ist. Wirft man einen Blick auf aktuelle Studien, scheint sich in den letzten Jahren nicht allzu viel an der Arbeitsteilung im Privatbereich verändert zu haben. Nach wie vor sind in erster Linie Frauen, insbesondere Mütter, für die Haus-, Sorge- und Familienarbeit zuständig, während die Beteiligung von Männern immer noch recht begrenzt ist (vgl. u.a. Döge/Volz 2004; Klenner et al. 2010). So ist trotz einer durchaus erkennbaren Tendenz in Richtung partnerschaftlicher Arbeitsteilung[30], die Lücke zwischen

30 Zwar weisen aktuelle Studien darauf hin, dass es mittlerweile eine Reihe von Männern gibt, die dem Typus des postmateriellen, modernen Mannes entsprechen und sich bereits 35% eine Partnerschaft mit einer egalitären Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit wünschen (vgl. Sinus Sociovision 2007: 31 ff.), aber zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft immer noch eine erhebliche Lücke (vgl. u.a. Klenner et al. 2010). Folgt man Connell (2010), hat sich zwar die für die Industriegesellschaft typische „hegemoniale Männlichkeit“, die lange Zeit die „Leitkultur“, insbesondere die Norm der Heterosexualität und geschlechtshierarchische Arbeitsteilung, bestimmt hat, verändert, aber gleichwohl führten Modernisierungswellen nicht zu einem Wandel in Richtung Geschlechtergleichheit. Der neue Prototyp hegemonialer Männlichkeit, das global agierende Management bzw. die „unternehmerische Männlichkeit“, hat zwar zur „Toleranz gegenüber Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz (...); Akzeptanz von Frauen in Autoritätspositionen (und der, d.V.) Fähigkeit, in einer computerreichen Umgebung komfortabel arbeiten zu können (beigetragen, d.V.). Doch diese Änderungen haben strikte Grenzen; der gläserne Turm ist kein Ort von Geschlechtergleichheit. Autorität, heterosexuelle Heirat und die Kontrolle über Emotionen bleiben zentral für die Gestaltung von Praktiken, die unternehmerische Männlichkeit ausmachen“ (Connell 2010: 22; siehe auch Meuser 2009; Scholz 2009).

31 Aber selbst wenn gut qualifizierte Mittelschichtfrauen, die im Erwerbssystem verbleiben wollen, nicht von diesen Angeboten Gebrauch machen und stattdessen kostengünstige Dienstleistungen, die zumeist von Migrantinnen angeboten werden, in Anspruch nehmen, wandelt sich das Bild der gesellschaftlichen Arbeitsteilung nicht grundsätzlich, vielmehr erstrecken sich Ungleichheiten nunmehr verstärkt auf die Dimensionen Geschlecht, Ethnie und Klasse.

Einstellung und praktischem Handeln noch relativ groß. Offenbar orientieren sich beide Geschlechter bis heute überwiegend an traditionellen Vorstellungen zur geschlechtlichen Arbeitsteilung (vgl. u.a. Jurczyk 2008). D.h. im „biografischen Gepäck“ gerade (west-)deutscher Frauen und Männer befindet sich immer noch ein relativ traditioneller Geschlechtervertrag, der sich prägend auf den Habitus ausgewirkt hat und nicht so ohne weiteres abgeschüttelt werden kann (vgl. u.a. Dölling 2005; Dölling/Krais 2007). Damit korrespondiert eine betriebliche Vereinbarkeitspolitik, die, obgleich sich die Angebote – angefangen von betrieblichen Regelungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung bis hin zu gesetzlichen Regelungen zur Elternzeit – eigentlich immer an beide Geschlechter richten, in der Regel von Frauen wahrgenommen wird.[31]

Angesichts dieser generellen Tendenzen, die eher auf ein hohes Maß an Stabilität, denn auf eine Auflösung traditioneller Geschlechterarrangements hindeuten, drängt sich die Frage auf, ob sich in den Unternehmen aus der Pharmaindustrie und der Biotechnologie erste Auflösungsprozesse dieses Musters erkennen lassen. Hierfür spricht zumindest, dass in diese Branchenfelder verstärkt junge, qualifizierte, karriereorientierte Frauen eingedrungen sind, die eigentlich auf Vereinbarkeitsangebote, aber vor allem neue Gleichstellungspraktiken – privat

und beruflich – angewiesen sind, um nicht in die klassische Falle der Doppelbelastung zu geraten bzw. nur noch zwischen frühem Ausstieg, Arbeitszeitreduktion und Verlust von Aufstiegsambitionen oder Überverausgabung wählen zu können (vgl. hierzu auch Nickel et al. 2008).

Die Ausführungen konzentrieren sich zunächst auf die in den Unternehmen vorherrschenden betrieblichen Regelungen zur Vereinbarkeit. Im Fokus stehen insbesondere die folgenden Fragen: Wie sieht die Vereinbarkeitspolitik in den Unternehmen aus? Konzentriert sie sich – wie zu vermuten ist – ausschließlich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Sind es in erster Linie Frauen, die diese Regelungen in Anspruch nehmen? Oder gibt es Anzeichen für einen Wandel, der sich auch auf die geschlechtliche Arbeitsteilung erstreckt?

Da davon auszugehen ist, dass zwischen großen Pharmaunternehmen und den zumeist kleineren Biotech-Unternehmen auch im Hinblick auf die Vereinbarkeitspolitik erhebliche Differenzen bestehen, wird zunächst eine getrennte Betrachtung erfolgen, um die Besonderheiten der jeweiligen Branchenfelder nicht zu verwischen und Vergleiche anstellen zu können (3.1, 3.2). Uns interessiert vor allem, ob die in den Unternehmen vorherrschenden Formen der Vereinbarkeitspolitik auf Geschlechtergerechtigkeit abzielen und damit Impulse für einen Wandel traditioneller Geschlechterarrangements liefern oder eher zu ihrer Stabilisierung führen (3.3). Ist folglich von einem Teufelskreislauf auszugehen, demzufolge die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen, wie z.B. Teilzeit, nicht nur die Reproduktion der traditionellen geschlechtlichen Arbeitsteilung festigt, sondern auch in einer Karrieresackgasse endet?

## 3.1 Vereinbarkeitspolitik in Pharma-Unternehmen: Das Versprechen der Vereinbarkeit oder: „Work-Life-Balance (…), da müssen wir einfach mittun"

Kaum ein Unternehmen verzichtet heutzutage noch darauf, die Vereinbarkeitsthematik zu einem Element der Personalpolitik zu machen und sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen.[32] So scheren auch die untersuchten Pharma-Unternehmen nicht aus der Riege der Unternehmen aus, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit anbieten, zu denen vor allem individuelle, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit in der Elternzeit, betriebliche Kinderbetreuungsangebote sowie Serviceleistungen für die Familie – von Haushalts- und Notfallhilfen bis hin zu Reinigungs- und Bügeldiensten – zählen. Diese Aktivitäten stehen im Einklang mit den in den letzten Jahren in der Chemie- und Pharmaindustrie vereinbarten tariflichen Regelungen und betrieblichen Vereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilisierung; insbesondere mit den vom Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) formulierten allgemeinen Grundsätzen zur Chancengleichheit, die auf eine „familienbewusste Personalpolitik"[33] hinausläuft. Hierbei handelt es sich allerdings nicht um bindende, einklagbare Angebote, betont wird vielmehr der Aspekt der Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung der Unternehmen. Die Unverbindlichkeit der Regelungen sowie auch der Verzicht auf Forderungen zu weitergehenden institutionellen Gleichstellungsmaßnahmen, insbesondere Quotenregelungen, sei – so die Einschätzung von Verbandsexpertinnen – notwendig, um nicht gleich von vornherein auf eine breite Ablehnungsfront seitens der Pharma-Unternehmen zu stoßen und „Geschlechterkampf-Assoziationen" (Jüngling/Rastetter 2011: 30) zu vermeiden. In den gemeinsamen Grundsätzen der Tarifpartner zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie" wird daher auch gleich eine Vielzahl von Argumenten mitgeliefert, insbesondere Kosten-Nutzen-Erwägungen, um für die Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen eine möglichst große Zustimmung in den Unternehmen zu erzielen. Hervorgehoben wird beispielsweise, dass der Organisationsaufwand für eine familienbewusste Personalpolitik relativ gering sei und die positiven Effekte für die Unternehmen überwiegen (vgl. IG BCE/BAVC 2006).

Die Liste der Maßnahmen wird angeführt von flexiblen, familiengerechten Arbeitszeiten (insbesondere Teilzeitarbeit) und flexiblen Arbeitszeitmodellen, sie umfasst aber auch Hilfen bei der Gestaltung der Kinderbetreuung, sei es durch betrieblich unterstützte oder auch betriebliche Kinderbetreuungsangebote, Unterstützungsleistungen bei der Pflege von Angehörigen, Kontakthaltemöglichkeiten und Weiterbildungsangebote während und Wiedereinstiegsangebote nach der Elternzeit sowie auch Maßnahmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte für die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. ebd.).

Offenbar sind die gesellschaftlichen Debatten über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weder an den Tarifpartnern noch an den Unternehmen spurlos vorübergegangen. Pharma-Unternehmen sind darum bemüht, das Image eines familienfreundlichen Arbeitsgebers zu gewinnen. Vor allem große Unternehmen

32 Vgl. u.a. die im Auftrag des BMFSFJ durchgeführte Befragung „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010" (Institut der deutschen Wirtschaft Köln), die zu dem Ergebnis gelangt, dass fast 100 Prozent der Unternehmen in Deutschland familienfreundliche Maßnahmen anbieten (vgl. Die Bundesregierung 2011).

33 Siehe u.a. die von den Tarifvertragsparteien, IG BCE und BAVC, vereinbarten Eckpunkte für eine „familienbewusste Personalpolitik" (IG BCE/BAVC 2006).

betonen auf ihrer Homepage, dass eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglich sei, um vor allem junge, qualifizierte BewerberInnen mit Kinderwunsch anzusprechen.

Der in den letzten Jahren zunehmende gesellschaftliche Druck auf die Privatwirtschaft, etwas für die Umsetzung von Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu tun, spiegelt sich auch in dem wachsenden Interesse an entsprechenden Zertifikaten wider, die Unternehmen – im Anschluss an ein erfolgreich durchlaufenes Auditierungsverfahren – attestieren sollen, „familienfreundlich" zu sein. Ein prominentes Beispiel für ein solches Auditierungsprogramm ist das von der Hertie-Stiftung entwickelte „Audit berufundfamilie", das den Anspruch erhebt, zu einer „familienbewussten" Unternehmens- wie Personalpolitik beizutragen und dabei auf eine „tragfähige Balance" zwischen Unternehmensinteressen und Beschäftigtenbelangen abzielt (vgl. Audit „berufundfamilie" 2009; Wollert 2008). Drei der untersuchten Pharma-Unternehmen weisen ein solches Grundzertifikat auf und können sich als „familiengerechtes Unternehmen" bezeichnen, da sie den Prozess der Auditierung[34] mit Erfolg durchlaufen haben. Sie bieten demnach eine Reihe von Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an, deren Weiterentwicklung regelmäßigen Überprüfungen unterzogen wird. Zertifikate stellen einen willkommenen Ausweis für die Aktivitäten von Unternehmen im Bereich der Vereinbarkeitspolitik dar, was angesichts steigender gesellschaftlicher Erwartungen in Sachen Gleichstellung als zunehmend wichtiger angesehen wird. Aus der Sicht von Zertifizierungsorganisationen spricht die wachsende Aufmerksamkeit, die dem Thema Vereinbarkeit seit einiger Zeit gewidmet wird, vor allem dafür, dass es sich nicht mehr um ein „Schönwetterthema", sondern eine betriebs- bzw. personalwirtschaftliche Notwendigkeit handelt, um dem im Zuge des demographischen Wandels antizipierten Fachkräftemangel beizukommen und, wie die Geschäftsführerin einer Zertifizierungsorganisation betonte, in dem sich

34 Unternehmen erhalten ein Zertifikat, wenn sie einen Kriterienkatalog, der acht Handlungsfelder umfasst, erfüllen (vgl. Audit berufundfamilie 2009). Eine Studie, die zertifizierte Unternehmen mit Blick auf das Unternehmensimage, die Personalrekrutierung, die Dauer der Elternzeit, die Reintegration der Rückkehr aus der Elternzeit in Betriebsabläufe und der Zeitsouveränität der Beschäftigten untersucht hat, kommt zu dem Schluss, dass sich diese Unternehmen über einen Zeitraum von drei Jahren – in der Zeit zwischen erster Zertifizierung und Rezertifizierung – tatsächlich verstärkt in Richtung Familienfreundlichkeit entwickelt haben (vgl. Gerlach et al. 2007). Dabei wird ebenfalls deutlich, dass ein höheres betriebliches Familienbewusstsein keineswegs gleichzusetzen ist mit Gleichstellungspolitik.



zukünftig zuspitzenden „Krieg um Talente" bestehen zu können. Ob dies auch dann noch der Fall sein wird, wenn der sich bereits andeutende Personalabbau in der Pharmaindustrie zunimmt, ist allerdings die Frage. Bislang stimmen alle Akteure im Feld darin überein, dass der demografische Wandel Vereinbarkeitsmaßnahmen notwendig macht, um qualifizierte Frauen sowie auch den neuen Typus des partnerschaftlichen und familienorientierten Mannes rekrutieren und an das eigene Unternehmen binden zu können.

Ob Vereinbarkeitspolitik zu einem Thema wird, hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob es im Unternehmen durchsetzungsstarke PromotorInnen gibt und der Druck von Außen und Innen groß genug ist, um entsprechende Programme auf den Weg zu bringen. Dabei spielen – wie nicht anders zu erwarten – nicht normative Konzepte von Geschlechtergerechtigkeit die entscheidende Rolle, sondern in erster Linie das Argument der betriebswirtschaftlichen Effizienz. So heben die befragten Verbandsvertreterinnen hervor, dass die Zertifizierungsaktivitäten der Pharma-Unternehmen vor allem ökonomisch motiviert sind; hierzu heißt es in einem Interview mit einer IG BCE-Funktionärin:

> „(...) also Vereinbarkeit von Familie und Beruf (...) ist für Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Fakt. Weil die müssen eigentlich, weil sie brauchen die Frauen wieder stärker, wenn (Fachkräfte) weniger werden. (...) ob sie davon überzeugt sind oder nicht, das ist einfach betriebswirtschaftlich sinnvoll" (Branchenexpertin, IG BCE, Interview 10).

Im Kern läuft die Argumentation darauf hinaus, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen Unternehmen Pluspunkte auf dem Arbeitsmarkt verschaffen sollen, die ihnen bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zugute kommen könnten. Dass Pharma-Unternehmen heutzutage nicht mehr auf Work-Life-Balance Maßnahmen verzichten wollen und können, belegen nicht nur die Interviews mit Gewerkschaftsvertreterinnen und Zertifizierungsorganisationen, sondern auch die befragten PersonalmanagerInnen:

> „Work-Life-Balance, da sind wir in einer Situation, da gibt es einen Käufermarkt für Bewerber. Der Bewerber, nicht für alle, aber für viele Berufe, sucht sich heute sein Unternehmen aus. Und die (hier wird explizit die weibliche Form genutzt, d.V.) fragt gezielt: Was bietet ihr für Leistungen an? Wie kriege ich Beruf und Familie unter einen Hut? Es war für mich noch nie so ein starkes Thema, Work-Life-Balance, wie es heute ist. (...), das ist überall ein Thema. (...) Jedes Unternehmen versucht, wenigstens nach außen, es so darzustellen, ob es die eierlegende Wollmilchsau erfunden hätte und da müssen wir einfach mittun. Das treibt mein Thema Work-Life-Balance an. Wir versuchen da keine Luftschlösser zu bauen, sondern das was wir machen hat eine gute Grundlage, heute schon. Also wir haben ein Standbein Pflege, wir haben ein Standbein Kinderbetreuung, wobei

> Kinderbetreuung war schon Tradition, das ist das Stärkste Bein“ (Manager, PharmaDelta, Interview 12a).

Noch deutlicher betont die betriebswirtschaftliche Zielsetzung und den Imageaspekt von Zertifizierungsmaßnahmen eine HR-Managerin von PharmaGamma, das bereits eine Re-Zertifizierung mit dem ehrgeizigen Ziel eines „Kulturwandels“ anstrebt, womit in erster Linie die Sensibilisierung von Führungskräften für den Leitgedanken vom „familienbewussten Unternehmen“ gemeint ist.

> „Und wenn sich der Markt verdünnt, das Angebot an Fachkräften, dann gilt es natürlich auch an der Arbeitgeberattraktivität zu arbeiten und da aktuell zu sein. (...) dieser soziale Aspekt ist ein Standortfaktor geworden. Das ist nicht nur nett, was wir machen, weil wir so lieb sind und menschenfreundlich sind, sondern wir verbinden dann natürlich auch ein betriebswirtschaftliches Bewusstsein damit und ein Benefit für unser Unternehmen und nicht nur für unsere Mitarbeiter“ (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Kurzum, kein Pharma-Unternehmen kommt heute noch ohne Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Alle Unternehmen können auf entsprechende Personen/Stellen, die zumeist im Personalbereich angesiedelt sind, verweisen, in deren Zuständigkeitsbereich dieses Aufgabenfeld fällt. Im Fokus der Aktivitäten steht dabei allerdings zumeist ausschließlich die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, also ein recht enges Verständnis der Vereinbarkeitsproblematik. Im Kern geht es um Familienpolitik. Personalpolitische Konzepte, die auf eine institutionelle Verankerung von Gleichstellungspolitik abzielen, deren Ergebnisse evaluiert und kontrolliert werden sowie ggf. Sanktionen nach sich ziehen, falls sie nicht erreicht werden, sind nicht auszumachen. Der demografische Wandel wird zwar als ein zentraler Grund genannt, um Beschäftigten Vereinbarkeitsangebote zu machen, er stellt aber offenbar noch längst keine hinreichende Voraussetzung dafür dar, um zu mehr Geschlechtergerechtigkeit zu gelangen. Man kann sogar den Eindruck gewinnen, dass es sich vielfach nur um den Aufbau einer „Legitimationsfassade“ in Sachen „Chancengleichheit“ handelt, die den Unternehmen einen vorderen Platz auf Rankinglisten von Imagewettbewerben verschaffen soll. Es stellt sich sogar die Frage, ob die aktuelle Vereinbarkeitspolitik – insbesondere die Kampagnen zur Work-Life-Balance – überhaupt Gleichstellungseffekte hat oder – in Anlehnung an Wetterer (2002b) – lediglich eine weitere Facette „rhetorischer Modernisierung“ darstellt.



### *Vereinbarkeitsmaßnahmen: Vielfalt ohne (Gleichstellungs-)Wirkung?*

Fragt man nach den Konzepten, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erlauben sollen, dann werden auch in den untersuchten Pharma-Unternehmen die hinlänglich bekannten Maßnahmen angeführt, an deren Wirkungseffekten aus der Sicht vieler Unternehmen kein Zweifel besteht. Unterstützt wird diese Sichtweise durch die Ergebnisse einer Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach, die zu dem Ergebnis kam, dass sich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, angefangen von Teilzeitarbeit bis hin zur betrieblichen Kinderbetreuung, durchweg positiv auf die befragten großen Unternehmen ausgewirkt hätten (vgl. u.a. Institut für Demoskopie Allensbach 2007). Betrachten wir die von den untersuchten Pharma-Unternehmen favorisierten Maßnahmen etwas genauer, ergibt sich jedoch ein etwas anderes Bild, das auch die Schattenseiten der Vereinbarkeitspolitik deutlich macht.

*1. Flexible Arbeitszeitgestaltung – Schwerpunkt Teilzeitarbeit*

Eine große Relevanz kommt in allen Pharma-Unternehmen der Teilzeitarbeit zu, die in der Regel von Müttern – und nur in wenigen Fällen von Vätern – in Anspruch genommen wird. PharmaGamma verfügt z.B. über 120 verschiedene Teilzeitmodelle, die nahezu ausschließlich von Frauen (ohne Führungsverantwortung), in erster Linie Müttern, genutzt werden. Auch PharmaDelta weist ein breites Spektrum an Teilzeitvarianten auf und entwickelt derzeit sogar im Zuge der Re-Zertifizierung durch die Hertie-Stiftung „berufundfamilie“ ein Teilzeitarbeitsmodell für den Schichtbetrieb, der bislang nicht als geeignet für die Umsetzung von Teilzeitregelungen galt. Die Vielfalt der Teilzeitarbeitsmöglichkeiten wird durchweg positiv bewertet, gleichwohl ist nicht zu übersehen, dass Teilzeitarbeit bis heute eine Frauendomäne geblieben ist. Männer in Teilzeit – wie auch in Elternzeit – gelten nach wie vor als „Exoten“, die hiervon in der Regel nur für eine relativ kurze Phase in ihrer Erwerbsbiografie Gebrauch machen. Bevor wir jedoch näher auf die Konsequenzen von Teilzeit eingehen, stellt sich die Frage, wie verbreitet ist Teilzeitarbeit eigentlich in den Pharma-Unternehmen.

Die Vorstellung, Teilzeitarbeit sei mittlerweile eine gebräuchliche und akzeptierte Form der Beschäftigung ist – das belegen auch andere Studien (vgl. u.a. Klenner et al. 2011) – nicht ganz zutreffend. Zwar wird Teilzeit in allen Unternehmen angeboten, gleichwohl scheint diese Beschäftigungsform primär an Frauen/Mütter adressiert zu werden und auf gar keinen Fall an Führungskräfte. Während in den Leitbildern sowie auch in den Interviews mit dem Personalmanagement Teilzeitregelungen zumeist als eine längst übliche Form der Beschäftigung beschrieben wird, scheinen sich Vorgesetzte mit der Umsetzung

offenbar recht schwer zu tun. So ändert sich die Wahrnehmung von Teilzeit sobald Vorgesetzte mit entsprechenden Beschäftigtenwünschen konfrontiert werden. Teilzeitregelungen verursachen aus der Perspektive des betroffenen (operativen) Managements eine aufwendige Personalplanung, wobei zudem die Befürchtung besteht, mit einer reduzierten Belegschaft klar kommen zu müssen. Zusätzliche Koordinations- und Synchronisationsleistungen tragen ebenfalls dazu bei, dass es eine Reihe von Vorbehalten gegenüber Teilzeit gibt.

> „(...) im Prinzip ist jede Art von Teilzeitarbeit für den Vorgesetzten eine Behinderung. Der wird, wenn er frei wählen kann, immer sagen, ja, also klar sollen Frauen Kinder kriegen, auch Teilzeit arbeiten, aber nicht bei mir" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Allerdings vertreten längst nicht alle Führungskräfte diese Auffassung, vielmehr gibt es auch die Position, dass Arbeit eigentlich teilbar sei, jedoch besteht hier nach wie vor eine Ausnahme: Führungspositionen. Diesbezüglich herrscht offenbar bis heute die Vorstellung vor, dass Managementaufgaben nur von Vollzeitbeschäftigten wahrgenommen werden können bzw. Teilzeit-Führungskräfte undenkbar sind (vgl. III.1.2; siehe auch Bäcker et al. 2007; Koch 2008). So erstaunt nicht, dass der Vollzeitbeschäftigung immer noch eine Leitbildfunktion zugeschrieben wird. Teilzeit entpuppt sich daher in der Regel als eine Karrieresackgasse bzw. stellt eine „Aufstiegsbremse" (Klenner et al. 2010: 236) dar. Wer sich also für diese Beschäftigungsvariante entscheidet, gilt als nicht voll einsetzbar, stark familienorientiert und kommt daher eigentlich nicht für eine Karriere in Frage. Eine Betriebsrätin bringt die diesbezüglich vorherrschenden Vorurteile auf den Punkt:

> „Aber das ist immer wieder ein Kreuz, weil die Vorgesetzten irgendwie im Kopf haben, Teilzeit heißt, gerade bei Männern, aber auch leider bei Frauen, die wollen sich halt nicht mehr richtig engagieren, sondern die wollen einen Teil ihrer Zeit anderen Dingen widmen, nämlich der Familie, und wollen schon gar nicht Karriere machen, und das wird negativ betrachtet" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Wer Teilzeit arbeitet, dem wird folglich unterstellt, Karriereanforderungen nicht mehr entsprechen zu können oder zu wollen. Vor allem die Arbeitszeitpräferenzen vieler Frauen, die sich in Anbetracht der Öffnungszeiten von Kindergärten und Schulen vielfach auf die Vormittagsstunden beziehen, gelten nicht als „karrierewillig", da ihre Arbeitszeitpräferenzen nicht kompatibel mit den betrieblichen Arbeitszeiterfordernissen sind, die Beschäftigten mittlerweile generell ein hohes Maß an Flexibilität, bis hin zur Akzeptanz „entgrenzter Arbeitszeiten", abverlangt. Teilzeitbeschäftigte Mütter – so der Tenor – weisen die von allen Beschäftigten stillschweigend erwartete hohe Einsatzbereitschaft demnach nicht auf, stattdessen sehen sich Unternehmen mit eigentlich unerwünschten Teilzeitarbeitswünschen konfrontiert, gleich ob es ihnen „gefällt oder nicht" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18), denn

> „die normale Mutter möchte gerne vormittags Teilzeit arbeiten. Punkt. Die kommt vielleicht auch noch liebend gerne zwei Tage die Woche, auch noch schön, aber Teilzeit nachmittags, da finden sie niemand. (...) Natürlich, aus der Sicht der Mütter kann ich das ja verstehen, weil die Kinder nachmittags zuhause sind, aber aus der Sicht des Unternehmens muss halt ein Job zunehmend auch jetzt in unserer heutigen Zeit nachmittags besetzt sein" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Aus der Sicht des Managements verbauen sich Frauen demnach selbst ihre Karrierechancen, wenn sie die klassische Variante der Vormittagsteilzeit anstreben. Eine Personalmanagerin kommentiert die ihres Erachtens höchst problematische mangelnde Flexibilität von Teilzeitbeschäftigten, auf die sie versucht hat, Einfluss zu nehmen, wie folgt:

> „Was ich Jahre lang erlebt habe ist, dass, da hab ich selber zugelernt, dass auch Vorgesetzte bereit waren, sehr flexibel zu agieren, auch Freiräume zu schaffen, auch über Telearbeitsplätze (...) aber ganz viele Frauen, da hab ich mich persönlich auch drüber geärgert, und das haben wir heute noch, haben gesagt: 'Ich arbeite von 8 bis 12 und damit möchte ich auch Karriere machen.' So, und da hab ich selber gelernt, das geht nicht. Mein Job kann ich auch nicht von 8 bis 12 machen, aber in dem ich gesagt habe: 'Biete du doch dem Vorgesetzten was an. Du kennst doch die Anforderungen des Arbeitsplatzes. Strick für dich ein System, eine Verfügbarkeit, vielleicht auch mit einer zweiten Person, biete dem was an, wie du die Anforderungen des Arbeitsplatzes abdecken kannst" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Kurzum, Teilzeitarbeit und Karriere schließen sich im Prinzip aus, wer Mutter wird und von Teilzeit als Vereinbarkeitsmaßnahme Gebrauch macht, verlässt den Karrierepfad und hat es nicht leicht, diesen wieder aufzunehmen. Eine Betriebsrätin formulierte es so:

> „Ja, genau und das ist der entscheidende Punkt, mit der Teilzeit und der Mutterrolle kommt der Karriereknick" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Der weitgehende Ausschluss von Mutterschaft und Karriere wird auch vom Personalmanagement als ein Problem wahrgenommen, da qualifizierte Arbeitskräfte dem Unternehmen so verloren gehen. Den Frauen, die Mütter werden, mangelt es – so die vorherrschende Auffassung – an Bereitschaft, die mit Führungsfunktionen verbundenen zeitlichen Belastungen sowie auch die Mobilität, die Geschäftsreisen erfordern, auf sich zu nehmen, die aber als unvermeidlich angesehen werden, um Karriere machen zu können.

> „Wir stellen mehr hoch qualifizierte Frauen wie Herren ein, seit Jahren, wir verlieren sie über das Muttersein, also wir verlieren sie nicht komplett, die meisten kommen

in Teilzeit wieder, aber dann stehen sie halt aus freier Entscheidung für Karriere nicht zur Verfügung. (...) dann heißt es: 'Ja, die Frau soundso könnte das (die Führungsposition, d.V.) ohne weiteres machen, hat aber gerade signalisiert, sie hat gerade zwei kleine Kinder, die will nicht.' Wir können gerne in drei oder fünf Jahren auf sie zukommen, dann wenn die Kinder etwas größer sind, aber im Moment möchte sie nicht. Und das ist natürlich ein Verlust" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Auszumachen ist eine recht widersprüchliche Wechselbeziehung: Auf der einen Seite werden die traditionellen Verhaltensmuster von Müttern kritisiert, auf der anderen Seite werden Abweichungen vom vorgegebenen geschlechtlichen Habitus aber auch kritisch hinterfragt, was vor allem mit Blick auf die Stigmatisierung so genannter „Rabenmütter" deutlich wird. Erschwert wird ein Wandel traditioneller Leitbilder und der damit korrespondierenden Geschlechterkultur zudem durch die noch immer stark paternalistisch ausgerichtete Unternehmenspolitik, eine Vereinbarkeitspolitik, die in erster Linie traditionelle Familienpolitik ist sowie eine damit korrespondierende Ausrichtung an dem nach wie vor recht dominanten (männlichen) Vollzeit-Familienernährermodell, das sich in weiten Teilen der Pharma-Industrie bis heute gehalten hat. Eine Vertrauensfrau beschreibt die Beharrungskraft dieser sowohl in den Köpfen der Akteure als auch in den Strukturen selbst verankerten traditionellen Leitvorstellungen, die Veränderungsprozesse so schwierig machen, recht anschaulich:

„Das Problem mit dem Unternehmen ist jetzt auch – das ist Westdeutschland. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in den ersten drei Lebensjahren des Kindes überhaupt kein Problem, ich lasse eine Person zuhause, das ist die Mutter. Alles andere ist da sozial nicht akzeptabel. (...) Die Vorstellung, dass eine Frau nach einem halben Jahr wieder arbeiten geht oder über Telearbeit einsteigt und dann nach einem Jahr wieder voll im Beruf ist und dann auch noch sagt: 'Ich kann mir nicht vorstellen, drei Jahre zuhause zu bleiben, da würde ich krank werden.' Das würde (am Standort D oder W) nicht gehen" (Vertrauensfrau, PharmaBeta, Interview 2b).

Mithin ist auch bei vielen Beschäftigten die Vorstellung einer „privaten Kindheit", der zufolge die frühe Kindheit möglichst bei der Mutter verbracht werden sollte, noch sehr dominant. Pfau-Effinger (2000) hat hierin schon früh ein charakteristisches Element des westdeutschen Geschlechterarrangements gesehen, dass offenbar auch heute noch existent ist. Wenngleich das Klischee der „Rabenmutter, die ihr Kind abschiebt" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18), sich auch allmählich abschwächt, ist es dennoch nicht vollends verschwunden und schwingt in vielen Interviews, gleich ob sie mit Beschäftigten oder dem Management geführt wurden, latent mit; was die mitunter geäußerte Ablehnung von Angeboten zur betrieblichen Kinderbetreuung erklärt. Einen solchen Fall schildert eine Betriebsrätin von PharmaBeta, in dem ein Betriebskindergarten



den Betreuungsanforderungen der Schichtarbeit entsprechen sollte, von den Betroffenen aber vehement abgelehnt wurde:

„Wir hatten gehofft, dass die Schichtarbeiterinnen (den Betriebskindergarten, d.V.) nutzen, und wir sind auf große Feindseligkeit gestoßen: 'Ich krieg doch nicht ein Kind, damit ich es in die Wochenkrippe gebe" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Dass Frauen, die sich vom traditionellen Verständnis der Mutterrolle lösen wollen, immer noch einem starken gesellschaftlichen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind, belegen eine Reihe von Interviews. In einem Betriebsratsinterview heißt es hierzu:

„(...) man hat hier schon so manchmal ein bisschen den Eindruck, (dass viele denken, d.V.), was ist das für Mutter, die ihr Kind in eine Kinderkrippe mit zwei oder einem Jahr oder gleich nach der Geburt oder nach einem halben Jahr abgibt und dann wieder zum Arbeiten geht, also da ist der gesellschaftliche Druck außerhalb sicherlich ein ganz großes Thema" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 1).

Der in vielen Interviews auftauchende Verweis auf die „Rabenmutter", die ihrem Kind durch eine rasche Rückkehr in den Beruf schadet, macht deutlich, dass dieses Leitbild – wenngleich es vielfach auch als antiquiert bezeichnet wird – letztendlich immer noch recht wirkungsmächtig ist, zumal es sich bis heute – mal mehr mal weniger explizit – in den habituellen Dispositionen von Frauen wie Männern reproduziert; so betont selbst die Karrierefrau mit Kind, dass sie permanent ein schlechtes Gewissen hat, wenn sie sich nicht zu jeder Zeit um ihr Kind kümmern kann (und will). Im Grunde wirkt dieser anhaltende Diskurs über „Rabenmütter" geradezu als symbolische Gewalt. Die Vielzahl an Vereinbarkeitsmaßnahmen verstärkt diese sogar noch, da so der Eindruck vermittelt wird, das Problem sei lösbar. Hierdurch wird den Betroffenen suggeriert, selbst Schuld daran zu sein, wenn es ihnen nicht gelingt, eine gesunde „Work-Life-Balance" herzustellen. In nicht wenigen Interviews wurde auf Burnout-Fälle verwiesen, die deutlich machen, wie schwierig es gerade für die Beschäftigten ist, die Sorgearbeit leisten, den Anforderungen an ein Selbstmanagement zu entsprechen und gleichzeitig flexibel einsetzbar zu sein. Gleichwohl lautet das Versprechen der Unternehmen: „Vereinbarkeit ist möglich", das zu einer wirkungsmächtigen „Illusio" geworden ist, die eben nicht nur die Unternehmensleitbilder prägt, sondern sich schon längst in die Köpfe der Akteure eingeschrieben hat. Erst wenn sie an ihre Grenzen geraten (und z.B. Erkrankungen auftreten), setzen mitunter Reflexionsprozesse ein, die der Notwendigkeit eines präventiven Reproduktionshandelns bzw. der Selbstvorsorge wieder mehr Gewicht verleihen. Allerdings erweisen sich die Spielräume für eine „eigensinnige Arbeitspolitik"

(Sauer 2007), die darauf ausgerichtet ist, ständiger Überforderung und dem zunehmenden Verlust von Regenerationszeit entgegenzuwirken, als begrenzt (vgl. hierzu auch u.a. Wagner 2012).

Wir können also festhalten, dass die Unternehmen Teilzeit zwar nicht mehr ausschließlich als gesetzlich verordnetes Übel betrachten. So werden betriebswirtschaftliche Vorteile – „harte" (z.B. Stoßzeiten besser abfangen zu können, mehr Leistung für den gleichen Lohn zu erhalten) wie „weiche" (z.B. Arbeitszeitwünschen von Beschäftigten nachkommen zu können, um eine höhere Motivation und Zufriedenheit zu erzeugen) – mittlerweile durchaus erkannt. Dennoch ist Teilzeitarbeit – nicht nur in den Pharma-Unternehmen – keine Selbstverständlichkeit, da nach wie vor die Vollzeitbeschäftigung – allerdings zunehmend in flexibilisierter Form – das Leitbild geblieben ist. Allein der Verweis auf einen Rechtsanspruch auf Teilzeit sowie entsprechende Betriebsvereinbarungen nutzen den Betroffenen daher oftmals gar nichts, wenn sie ihre Arbeitszeitwünsche realisieren wollen. Viel hängt davon ab, ob es im Unternehmen dem Thema Vereinbarkeit gegenüber aufgeschlossene Vorgesetzte gibt. Generell stoßen Mütter – wie zu erwarten war – auf eine weitaus größere Akzeptanz als Väter, wenn sie von Teilzeit- oder Elternzeitregelungen Gebrauch machen wollen. Vor allem kommt es darauf an, ob Beschäftigte in der Lage sind, Anträge auf individuelle Arbeitszeitverkürzung zu stellen und mit Vorgesetzten Arbeitszeiten auszuhandeln. D.h. sie müssen, falls Vorbehalte vorgebracht werden, ggf. auch bereit sein, sich dagegen zur Wehr zu setzen und den Betriebsrat einzuschalten. Wie problematisch das Einfordern individueller Arbeitszeitverkürzungen ist, schildert eine Beschäftigte:

> „Ich habe oft mitgekriegt, dass die Leute in Teilzeit arbeiten wollten, die gingen zu ihrem Vorgesetzten und der sagte: 'Nein, Teilzeit gibt es bei uns nicht.' Und dann trauen sich die Damen nicht, einen Teilzeitantrag zu stellen (...) oder dann kündigen sie. (...) ich fand das relativ erschreckend, dass Frauen, die vorher sehr selbstbewusst waren, jetzt ein Kind haben und sagen: 'Ich möchte Teilzeit haben. Der sagt: Nein'. Und die sagen dann: 'Ja, gut. Der hat nein gesagt, also mache ich nichts'. (...) Die Chefs sind ganz eingefahren, dass sie sagen: 'Das war zwanzig Jahre so, ich habe keine Lust, meine Arbeit umzuorganisieren. Das war immer schon so. Teilzeit will ich nicht.' Die meinen, es sei mehr Aufwand" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 8).

Allerdings gibt es in demselben Unternehmen auch Beispiele für eine relativ reibungslose, konfliktfreie Umsetzung von Teilzeitregelungen. Herausragend sind hier vor allem die, wenn auch eher seltenen Fälle, in denen sich beide Elternteile – zumeist mit der Geburt eines zweiten Kindes – für ein zeitlich befristetes Teilzeitmodell während der Elternzeit entschieden haben. Zwar war die Durchsetzung dieser Teilzeitmodelle keineswegs einfach, aber dennoch gelang es den Betroffenen – vielleicht auch weil sie sowohl kulturelles als auch soziales und symbolisches Kapital in die Waagschale werfen konnten – ihre Vorstellungen durchzusetzen:

> „Qualifiziert zu sein war dabei natürlich ein Riesenvorteil. (...) Es fliegt einem da nichts zu. Also, ich kann nicht erwarten, dass mein Chef eines Tages kommt und sagt: 'Du, hättest du nicht Lust das daheim so und so zu organisieren und nur ein bisschen (Teilzeit, d.V.) zu arbeiten oder so?'" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 1a).

Ging die Umsetzung in dem einen Fall noch eine etwas längere Aushandlungsphase mit den Vorgesetzten voraus, erwies sie sich in einem anderen Fall als nahezu problemlos. So tauchte im Rahmen eines Gedankenspiel – quasi aus „Jux und Tollerei", wie im Interview betont wurde – die Frage auf: „Kannst du dir vorstellen mit mir Halbe zu schaffen?" Hieraus wurde in „Windeseile" ein Arbeitszeitmodell konstruiert, das eine Abfolge von einer Arbeits- und einer freien Woche vorsah. Diesem Modell stimmten die Vorgesetzten zu, ja sie waren sogar „auf Anhieb (...) Feuer und Flamme" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 15). Der positive Verlauf dieses Aushandlungsprozesses beruht im Wesentlichen darauf, dass ein recht gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten bestand. So konnte erst der Vorgesetzte von Herrn G. überzeugt werden und kurz darauf stimmte auch der Vorgesetzte von Frau G. zu, denn auch „ihr Vorgesetzter war da sehr gutmütig und flexibel" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 15).

Aber selbst in diesem Fall, in dem beide Partner, die zudem ein nahezu egalitäres Partnerschaftskonzept vertreten, für eine bestimmte Zeit von Teilzeitregelungen Gebrauch machten, wird die Ambivalenz individueller Arbeitszeitverkürzungen sichtbar, wie etwa der in Kauf genommene „Karriereknick" sowie finanzielle Einbußen, die eine dauerhafte Teilzeitbeschäftigung nicht als erstrebenswert erscheinen ließen. Folglich kristallisierte sich am Ende dann selbst in diesem Fall doch wieder das in Deutschland immer noch vorherrschende typische Geschlechterarrangement des vollzeitbeschäftigten Familienernährers und der teilzeitbeschäftigten Frau heraus. Ausschlaggebend hierfür war sicherlich zum einen, dass der Ehepartner das höhere Einkommen und die „besseren" Aufstiegschancen aufwies, zum anderen wirkte sich hier aber auch die Orientierung an den in der Gesellschaft vorherrschenden immer noch recht traditionellen Geschlechterverträgen aus. Aufschlussreich waren hier die Gruppendiskussionen. Zwar wurde auf die Frage nach der Arbeitsteilung im Privatbereich zunächst unisono von einer partnerschaftlichen, egalitären Organisation der Haus- und Carearbeit gesprochen, zumeist genügt aber nur eine kurze Nachfrage, um die Fassade der Egalität zum Einsturz zu bringen. Hervortreten dann die schon traditionellen

Zuschreibungen von Aufgaben als klassisch weiblich/männlich, öffentlich/privat, in denen sich geschlechtliche Differenzierungen, wie die Trennung zwischen typischen Frauen- und Männerbereichen, widerspiegeln. Hierzu ein Ausschnitt aus einer Gruppendiskussion mit vier vorwiegend im Labor tätigen Beschäftigten von PharmaGamma:

> „Also sagen wir mal so: meine Frau arbeitet Teilzeit, sprich 4 Stunden. Wobei das aber keinen Abbruch macht. Also wir machen 50-50 wenn irgendwas wäre, wenn was ist, dann teilen wir uns das auf (...) halb halb, da muss jeder anfassen, das geht gar nicht anders" (Herr A).
>
> „Ja, wirklich?" (Frau B)
>
> „Ja doch, ja wirklich (lachen) (...) Ja, viele Männer die du fragst, die würden dir was ganz anderes sagen" (Herr A).
>
> „Doch also, ich hab meinen Mann gleich in die Pflicht genommen, mir blieb gar nix anderes übrig, ich hab gesagt: du musst mir genauso helfen. Weil wir haben ein Haus und dann ist ja auch immer Gartenarbeit und dann haben wir klar geregelt: also ich mach den Haushalt und er macht das Drumherum, Haus und Garten, und dann (...) natürlich auch mit den Kindern, aber er hilft genauso im Haus, wenn ich dann mal sage, mach das (...) er fragt auch: kann ich dir was helfen, das ist (...) wenn beide arbeiten gehen, geht es auch nicht anders" (Frau C).
>
> „Und was wäre jetzt, wenn du sagen würdest: du machst das Haus und Garten und er das andere? Würde er das so machen?" (Frau B)
>
> „Also er ist sehr experimentierfreudig (...) ich glaub, dann hätte ich ganz schnell eine Putzfrau. Glaube ich (...) das stimmt schon, ja also, klar wir haben das so geregelt, er macht ganz gerne auch im Garten, dann hab ich gesagt: ok, ich hab damit kein Problem. Wo er sich weigern wird, wäre zum Beispiel Bügeln, das ist so" (Frau C).
>
> „Mhm, und Bad putzen, Toiletten putzen?" (Frau B)
>
> „Das hat er schon gemacht!! Das hat er schon gemacht!! Wo ich gesagt habe: so jetzt machst du das mal, aber (...) Mal sagt mein Mann: ich koch heute. Aber meistens mach ich das schon" (Frau C) (sie lachen).

Insgesamt gesehen bleibt Teilzeit – das zeigt sich deutlich – ein zweischneidiges Schwert, das auf den ersten Blick eine lebensphasenspezifische Problemlösung verspricht[35], letztendlich aber immer einen relativ hohen Preis hat und somit auch für Pharmabeschäftigte zu einer Reihe der bereits vielfach nachgewiesenen Nachteile führt; hierzu gehören u.a. die Problematik eines zumeist nicht die Existenz sichernden Einkommens, das Risiko beruflicher Sackgassen und die Gefahr der Diskriminierung sowie – langfristig betrachtet – geringerer Ansprüche auf Leistungen der sozialen Sicherungssysteme.[36] Die Verkürzung der Arbeitszeit in Form von Teilzeit stellt demnach bis heute im Grunde eine „individuelle Notlösung" (Kurz-Scherf 1993) dar. So mangelt es nach wie vor an der Durchsetzung von Konzepten, die auch die „ungelösten Fürsorgefragen" (Klenner et al. 2010: 199) zu ihrem Thema machen. Solange die Lösung der Reproduktionsproblematik größtenteils allein den Betroffenen aufgebürdet wird, bleibt Teilzeit vielfach die einzige Option, um weiterhin erwerbstätig zu bleiben. D.h. die Anforderungen an die Vereinbarkeit von betrieblichen und außerbetrieblichen Arbeits- und Lebensbereichen sind für Beschäftigte, die sich um kleine Kinder oder zu pflegende Angehörige kümmern, zumeist so hoch, dass ihnen eigentlich nur mit einer Reduzierung der individuellen betrieblichen Arbeitszeit – sprich Teilzeit – beizukommen ist. Dies schildert eine Betroffene anschaulich:

> „(...) also bei mir zum Beispiel, mein Ehepartner ist querschnittsgelähmt, das heißt ich mache die häusliche Pflege, dann wird man gezwungen, Prioritäten zu setzen, das hieß in meinem Fall, die Arbeitszeit zu reduzieren und auf Teilzeit zu gehen" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 9c).

Aber auch die Entscheidung für Teilzeitarbeit trägt nicht unbedingt zur Problemlösung bei, wenn es den Betroffenen nicht gleichzeitig gelingt, betrieblichen Arbeitszeitanforderungen, insbesondere Mehrarbeit, Einhalt zu gebieten. Das geht offenbar nur, wenn man lernt, so die bereits zitierte Beschäftigte, auch einmal „Nein zu sagen, (...) also dem Chef zu sagen: 'Sorry, ich bin flexibel, aber heute geht es nicht'" (ebd.). Vergleichbare Erfahrungen haben viele der befragten Beschäftigten in ihren Unternehmen gemacht. Dabei zeigte sich, dass – wie im Fall von Frau und Herrn G. – die Durchsetzungschancen für individuelle Regelungen mit der Verfügung über soziales und kulturelles Kapital steigen.

*2. Teleheimarbeit*

Wenngleich – nicht zuletzt aufgrund der prägenden Kraft, die dem Leitbild der Vollzeitarbeit gerade in dieser Branche noch zukommt – der Teilzeitanteil in den Pharma-Unternehmen auch längst nicht an den Durchschnittswert in

35 Ob dies tatsächlich der Fall ist, ist fraglich, denn es liegen sowohl Studien vor, die zu dem Ergebnis gelangen, dass Teilzeitbeschäftigte mit ihrer Work-Life-Balance zufriedener sind als Vollzeitbeschäftigte (vgl. u.a. Holst/Trzcinski 2003; Fuchs 2010). Gleichwohl gibt es aber auch Studien, die zu dem Ergebnis kommen, dass eher vollzeit- denn teilzeitbeschäftigte Mütter „glücklicher" mit ihrem Arbeits- und Lebensarrangement sind (vgl. Berger 2009).

36 Vgl. hierzu u.a. Crompton 2002; Bäcker et al. 2007; Koch 2008; Klammer 2007; Klenner et al. 2010: 231 ff.

der privaten Wirtschaft von 29%[37] heranreicht (in einem Unternehmen waren es z.B. gerade einmal 10%), stellt sie dennoch mittlerweile keine randständige Beschäftigungsform mehr dar. Anders sieht es im Fall der Teleheimarbeit aus, die ebenfalls auf der Agenda der Vereinbarkeitsmaßnahmen steht, aber nur selten umgesetzt wird. Gründe hierfür gibt es viele, angeführt werden u.a. die gerade in der Pharmaindustrie als nur schwer lösbar geltenden arbeitsorganisatorischen Probleme, die z.B. den Laborbereich und die Produktion vollends von solchen Regelungen ausschließen, sowie auch die Befürchtung von Kontrollverlusten. So sind es bislang vor allem Vorgesetzte, die sich nicht nur schwer tun, Teilzeitarbeit zu akzeptieren, sondern auch mit der Einführung von Teleheimarbeit Probleme – insbesondere Kontrollverluste – verbinden:

> „Na ja, es liegt meistens am Vorgesetzten. (...) Der Vorgesetzte hätte gerne seine Schäfchen immer um sich" (Betriebsrat, PharmaAlpha, Interview 1a).

Gleichwohl wird in einigen Unternehmen seit einiger Zeit verstärkt über die Einführung von Home-Office nachgedacht. Zertifizierungsagenturen verbinden hiermit eine weitere Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Differenzierter fällt hier die Sicht einschlägiger Studien aus, die bereits eine Reihe von Ambivalenzen zum Vorschein gebracht haben (vgl. u.a. Kleemann 2007). Festzuhalten ist, dass Teleheimarbeit in den untersuchten Pharma-Unternehmen bislang kaum eine Rolle gespielt hat und in Anbetracht der besonderen arbeitsorganisatorischen Bedingungen – etwa im Bereich der Forschung und Entwicklung in den Laboren – sicherlich auch in absehbarer Zeit nicht zur dominanten Form der Arbeitszeitgestaltung aufsteigen wird.

*3. Elternzeit*

Elternzeit wird – wie zu erwarten war – in der Regel von Frauen in Anspruch genommen. In den höchst seltenen Fällen, in denen Männer in Elternzeit gingen, entschieden sie sich zumeist für die beiden Partnermonate beim Elterngeldbezug – die so genannten „Vätermonate". In den wenigen Fällen, in denen Männer mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch nahmen, wurde der höhere Verdienst der Ehepartnerin als ausschlaggebend hierfür angeführt. Noch sind klassische Geschlechterbilder und die damit einhergehenden Männlichkeitskonzepte offenbar recht wirkungsmächtig. „Genderpioniere" (Halrynjo/Holter 2005) sind folglich eine höchst seltene Ausnahme. Insgesamt gesehen ist auch in den Pharma-Unternehmen Elternzeit bei Männern nicht sehr verbreitet:

37 Vgl. hierzu Klenner et al. 2010: 193.



> „Es ist eine ganz kleine Minderheit im Vergleich zu den Frauen, wie viele es genau sind – glaube ich – weiß keiner so genau" (Beschäftigter, PharmaGamma, Interview 12).

Die Datenlücken sind auch hier beachtlich: in einem Unternehmen wird von 20 Männern, aber 200 Frauen ausgegangen, die Elternzeit in Anspruch nehmen; in den anderen dominieren ebenfalls Schätzungen, die aber nicht viel höher liegen, so dass von einem Anteil von weniger als 10% aller ElternzeitlerInnen ausgegangen werden muss. Begründet wird diese geringe Attraktivität der Elternzeit für Männer vor allem mit finanziellen Einbußen sowie der Befürchtung, beruflich ins Abseits zu geraten. Männer nehmen diese Möglichkeit nicht in Anspruch, weil sie – wie eine Personalmanagerin betont –

> „fürchten, wenn sie das mal machen, dann ist es vorbei mit der Karriere und dann können sie nicht mehr anknüpfen, weil sie das ja auch jahrelang bei Frauen gesehen haben" (Managerin, PharmaGamma, Interview 18).

Insgesamt rechnen nicht nur Männer, sondern auch Frauen damit, dass eine mehr als einjährige Abwesenheitszeit dazu führt, nicht mehr auf den „alten" Arbeitsplatz zurückkehren zu können, davor schützen – so die Betroffenen – auch die entsprechenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen, die eigentlich entsprechende Rückkehrrechte an den Arbeitsplatz garantieren, im Grunde nicht. Diese Problematik ist in allen Unternehmen ein offenes Geheimnis, das nicht nur Beschäftigte und Interessenvertretungen thematisiert haben, sondern auch dem Management nicht unbekannt ist, wie die folgende Aussage einer Personalmanagerin deutlich macht:

> „Da haben wir eher sogar insgesamt eine Tendenz festgestellt, dass auch weniger Frauen diese Freiräume (Elternzeit in Anspruch zu nehmen, d.V.) genutzt haben, weil sie Angst hatten, wenn sie wiederkommen, ist ihr Platz nicht mehr da" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Überhaupt resultieren – so die Befragten – aus einer längeren Abwesenheit infolge der Inanspruchnahme von Elternzeit eine Reihe von Problemen, die mit dem Verlust sozialer Kontakte beginnen und mit der sukzessiven Einbuße fachlicher Kompetenz, etwa über sachliche, organisationale und technische Veränderungen, enden. Sie erschweren eine relativ nahtlose Rückkehr in das Berufsleben bzw. an den Arbeitsplatz. Eine Beschäftigte hat diese Problematik gut in Erinnerung:

> „Es ist nicht einfach (...) Kontakt zu den Kollegen zu halten. Ich habe es selber erlebt: Meine Kollegin war drei Jahre lang zuhause. Wir waren vorher sehr gut befreundet und es war wirklich so. Die hat mich angerufen, ich habe gesagt: 'Tut mir leid, ich habe keine Zeit zu telefonieren. Dann habe ich wieder eine Sitzung, dann muss ich da wieder hin. (...) Man kann ja nicht zum Chef sagen: 'Ich muss jetzt eine Stunde mit einer Kollegin telefonieren und sie auf den neuesten Stand bringen. (...) und

dann ist man aus den Augen, aus dem Sinn, ist einfach so" (Beschäftigte, PharmaGamma, Interview 8).

Elternzeit wird somit als recht zwiespältig angesehen: Auf der einen Seite gilt sie als eine Möglichkeit, Sorgearbeit zu leisten und hierzu für eine bestimmte Zeit die Erwerbstätigkeit zu unterbrechen, aber dennoch über Rückkehrrechte zu verfügen. Auf der anderen Seite wird bezweifelt, dass Fürsorge, Erwerbsarbeit und Karriereoptionen tatsächlich kompatibel sein können. Dominant ist die Vorstellung, dass ein Rückzug aus der Erwerbsarbeit das Karriereende oder – wie es ein Betriebsrat pointiert formulierte – den „Karrieretod" bedeutet; und „das ist nach wie vor so" (Betriebsrat, PharmaDelta, Interview 3).

Elternzeit sowie auch Teilzeitarbeit gehören zwar zu den Regelungen, die der „Milderung von Vereinbarkeitsschwierigkeiten" dienen sollen, wie aber Fürsorgearbeit über den ganzen Lebenslauf hinweg mit einer Integration in die Erwerbsarbeit zu verbinden ist und dabei zugleich Geschlechtergerechtigkeit hergestellt werden kann, gilt bislang als ungeklärt (vgl. Klenner/Pfahl 2008; Klenner et al. 2010). Diese Problematik hat sicherlich mit dazu beigetragen, dass vor allem weibliche Führungskräfte spätestens nach einem Jahr wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, um den Anschluss nicht zu verlieren. Das bestätigen auch die befragten PersonalmanagerInnen:

> „Ich kenne keine Führungskraft, und da bleibe ich im eigenen Bereich, im HR-Bereich, die nicht aller allerspätestens nach einem Jahr wieder gekommen ist. Die haben sich so organisiert, auch nicht zuletzt wegen der fantastischen Kinderbetreuung hier, dass (sie nach einem Jahr wiederkommen, d.V.) ein Jahr kann ich einen Job immer freihalten, würde auch niemals zu einem Entwicklungsknick führen" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Eine möglichst schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz wird in allen Pharma-Unternehmen unterstützt; hierzu werden sogar finanzielle Anreize eingesetzt:

> „Wenn sie nach einem Jahr aus dem Erziehungsurlaub ihres Kindes zurückkommen und arbeiten 50%, kriegen sie vom Unternehmen 65% Geld. Wir möchten, dass Frauen wie Männer, die die Erziehung übernehmen, so schnell wie möglich in den Beruf zurückkommen" (Betriebsrätin, PharmaAlpha, Interview 2a).

Während qualifizierte Frauen von diesen Angeboten Gebrauch machen, erst Recht wenn sie noch Karriereambitionen haben, erfolgt die Rückkehr im Produktionsbereich zumeist erst zu einem späteren Zeitpunkt oder es wird gleich auf die Inanspruchnahme von Erziehungszeiten verzichtet. So ist der Fall keine Seltenheit, dass Mütter (die meisten Väter ohnehin) weiter Vollzeit beschäftigt bleiben, um keine Einkommenseinbußen in Kauf nehmen zu müssen. Aufschlussreich sind hier Schilderungen von in Wechselschicht beschäftigten Eltern, die auf



den ersten Blick auf eine gelungene Verknüpfung von Erwerbs- und Carearbeit hinauszulaufen scheinen, erst bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass selbst die Variante der Vollzeitbeschäftigung nicht unbedingt zu einer Abkehr von der traditionellen geschlechtlichen Arbeitsteilung führen muss. Hierzu ein Beispiel:

Herr und Frau K. arbeiten in demselben Pharma-Unternehmen im Schichtbetrieb. Frau K. erklärt zunächst, wie begeistert sie von dieser Form der Arbeitszeitgestaltung (Vollzeit-Wechselschicht) ist, die sie und ihr Mann ausgehandelt haben und beschreibt ihren Arbeitsalltag – insbesondere die Organisation der Sorgearbeit – als äußerst partnerschaftlich. Das Bild ändert sich, wenn sie berichtet, wer die Hauptverantwortung für den Haushalt und die Kindererziehung wahrnimmt und welches Verständnis sie von Mutterschaft hat. Erst hier wird deutlich, dass konservative Partnerschaftsmodelle noch längst nicht der Vergangenheit angehören und die traditionelle geschlechtliche Arbeitsteilung eine hohe Beharrungskraft aufweist, obwohl in diesem Fall sogar eine vollständige Erwerbsintegration vorliegt:

> Die Arbeitszeitgestaltung „find ich super. (...) mein Mann ist auch hier bei (PharmaDelta) und wir machen es jetzt eben gerade so: der eine kommt früher auf die Arbeit, der andere geht später, bringt die Kinder weg und dann geht der dann eben der früh war, geht dann nach Hause, holt dann, was weiß ich, die Tochter in der Krippe ab oder den Sohnemann in der Schule oder bei der Oma und dann ist der schon Nachmittags zuhause und macht mit denen Hausaufgaben, spielen und der Nächste kommt dann halt später nach Hause. (...) Ja, natürlich ja, (ich habe die Hauptlast). Die Kindererziehung ist dann doch eher so der Part, weil auch die Kinder, es ist nun mal so, hängen eher an der Mutter. Also meine Beiden zumindest: Lieber soll die Mama da bleiben und mit zum Arzt gehe und ja (...)." (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 10b).

In diesem Beispiel kommt aber noch ein weiterer Aspekt zum Tragen, die Relevanz informeller Beziehungsnetzwerke und weiblicher Verwandte, die angesichts der immer noch defizitären institutionellen Kinderbetreuung in Deutschland (vor allem in den alten Bundesländern) eine tragende Säule im System der Kinderbetreuung darstellen. Diese Problematik haben auch Pharma-Unternehmen aufgegriffen und bieten als Maßnahmen zur Vereinbarkeit mittlerweile eine Reihe von Unterstützungsleistungen bei der Kinderbetreuung an, die vom Betriebskindergarten bis hin zu Notfalldiensten reicht.

*4. Kinderbetreuung und sonstige Unterstützungsleistungen*

Unternehmensumfragen kommen regelmäßig zu dem Ergebnis, dass sich betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung besonders positiv auf die Arbeitsmotivation (94%), das Image des Unternehmens (76%) und auf die Rekrutierung

von Fachkräften (58%) auswirken (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2007). Zwar haben nicht alle Pharma-Unternehmen Betriebskindergärten oder unterhalten eigene Krippen, aber gleichwohl betonen alle, dass sie Leistungen zur Unterstützung der Kinderbetreuung anbieten. Hierzu wurden z.B. Kooperationen mit öffentlichen Trägern aufgebaut, um Beschäftigten betriebsnahe Kindergartenplätze anbieten zu können. Zudem werden private Kinderbetreuungsangebote vermittelt, von Relevanz sind hier vor allem die Tageselternvermittlung sowie so genannte Notdienste („Notfallnester"), die im Bedarfsfall Unterstützung gewährleisten sollen.

Wenngleich die Einrichtung von Betriebskindergärten und Krippenplätzen positiv bewertet wird, gibt es auch Kritik, die sich zum einen auf die begrenzte Zahl der Plätze (Wartelisten) sowie die limitierten Öffnungszeiten bezieht und zum anderen auf die vergleichsweise hohen Kosten; obwohl es durchaus sozialverträgliche Regelungen, z.B. eine Gehaltsstaffelung hinsichtlich der Gebühren, gibt. Hierzu heißt es in einem Interview mit einer Betriebsrätin:

> „Also was angeboten wird ist erst einmal eine Tageselternvermittlung, weil anders geht es ja nicht, bei so Kleinen, wenn das gleich gewollt ist, und die Unternehmenskindertagesstätte nimmt erst ab einem Jahr Kinder in der Krippe auf und auch da, sage ich mal, zum Stichtag ist es ja nicht so, dass ich da einen Platz kriege, also du musst wirklich gucken, im familiären Bereich oder über eine Tagesmutter, wie das abzudecken ist. Und das kostet ja auch immer viel Geld, also ich sag mal, da ist eine Bereichsleiterin, mit einem entsprechenden Einkommen, die kann sich das eher leisten als eine Produktionsfrau, (...). Das ist ganz klar" (Betriebsrätin, PharmaDelta, Interview 2).

Diese Problematik wird von den Beschäftigten nicht anders gesehen: PharmaDelta hat einen Betriebskindergarten

> „gut (..., aber) der ist natürlich auch limitiert und hört – glaub ich – um fünf oder halb sechs auf. (Die Kosten) orientieren sich am Gehalt, (...) das ist dann irgendwann auch nicht mehr attraktiv, das ist dann relativ teuer" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 6).

Diese nicht gerade überraschenden Defizite im Bereich der institutionellen Kinderbetreuung – insbesondere wenn es um die Ganztagsbetreuung geht – haben dazu beigetragen, dass alle Befragten eigene private Netzwerke aufgebaut und insbesondere (weibliche) Verwandte haben, die sich entweder regelmäßig oder sporadisch um ihre Kinder kümmern. Die Notwendigkeit privater Betreuungsnetzwerke steht für die Betroffenen außer Frage:

> „(...) also man kommt ohne Großeltern oder irgendwelche Bekannten, da kommt man eigentlich überhaupt nicht über die Runden, also, das ist sicher, wenn beide Arbeiten gehen, ist man auf fremde Hilfe einfach angewiesen" (Beschäftigter, PharmaGamma, Interview 14b).

D.h. obwohl es in den Pharma-Unternehmen durchaus einige Angebote zur Kinderbetreuung gibt und auch darüber hinaus weitere Serviceleistungen angeboten werden, z.B. Reinigungs- und Bügeldienste oder Mitnahmeessen, die die Hausarbeit erleichtern sollen, und das eine oder andere Unternehmen von den Beschäftigten sogar eine „gewisse Vorreiterrolle" (ebd.) zugesprochen wird, fällt die Gesamtbilanz nicht zufriedenstellend aus. Auch Pharma-Unternehmen sind in erster Linie daran interessiert, dass ihre Arbeitszeitmodelle auf betriebliche Notwendigkeiten und einen möglichst umfassenden Arbeitseinsatz abgestimmt sind. Beschäftigte müssen sich folglich nicht nur mit dem eklatanten Mangel an institutionellen (Ganztags-)Betreuungseinrichtungen arrangieren, hinzu kommt vielfach eine betriebliche Arbeitszeitorganisation, die nicht unbedingt darauf ausgerichtet ist, Beschäftigteninteressen zu berücksichtigen und Bedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu gewährleisten. Ein geradezu klassisches Beispiel hierfür ist die Taktung von späten Sitzungszeiten, die nur schwer mit den zeitlichen Anforderungen der Kinderbetreuung in Einklang zu bringen sind. Dass es sich hier auch um eine Frage der Unternehmenskultur handelt, berichtet eine Befragte, der sich mittlerweile die Möglichkeit der Telearbeit geboten hat; allerdings um den Preis „entgrenzter Arbeit", was bedeutet, dass ihr ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt wird:

> „Ja, sicherlich habe ich auch mal durchblicken lassen, dass mehr von Verständnis von Seiten der Chefs und Kollegen (gut gewesen wäre, d.V.). (...) das ist eine Kulturfrage. (...) wenn sie jetzt einen Chef haben, der setzt Sitzungen an, abends um sechs Uhr, das ist schon eine Geschichte, die nicht jede Frau mitmachen kann. Das ist besser geworden, ich habe einen Laptop, den nehme ich mit nach Hause, ich habe die Möglichkeit mich bei Telefonkonferenzen von zuhause einzuwählen, ich bin da flexibler geworden, durch die technischen Hilfsmittel" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 7).

Während Pharma-Unternehmen offenbar erst in jüngster Zeit verstärkt von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung Gebrauch machen, gelten Biotech-Unternehmen schon längst als Vorreiter auf dem Feld der Flexibilisierung von Arbeitszeiten (vgl. III.3.2). Damit stellt sich die Frage, ob individuelle Arbeitszeitarrangements – wie sie eher in Biotech-Unternehmen üblich sind – tatsächlich eine Möglichkeit darstellen, zu einer besseren Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben zu gelangen. Oder birgt die individuelle Zeitgestaltung nicht doch am Ende die schon hinlänglich bekannte Gefahr eines „Arbeitens ohne Ende" (Glißmann/Peters 2001) und einer Überverausgabung gerade erwerbstätiger Mütter?

## 3.2 Biotech-Unternehmen: „(…) es ist schon hart, aber Frauen sind richtige Organisationstalente“

In den Biotech-Unternehmen gibt es – im Unterschied zu den Pharma-Unternehmen – neben den ohnehin geltenden gesetzlichen Regelungen (Teilzeitgesetz, Elternzeit) keine weitergehenden betrieblichen Vereinbarungen, die sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehen. Das Fehlen von Rahmenregelungen – wie sie in der Pharmaindustrie üblich sind – ist nicht weiter erstaunlich, da es sich um eher kleine Unternehmen handelt, in denen informelle Regelungen weitaus verbreiteter und kollektive Interessenvertretungen eher eine Ausnahmeerscheinung sind (vgl. III.4). Vorherrschend sind flexible, individuell ausgehandelte Formen der Arbeitszeitgestaltung, die allerdings den arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten entsprechend vorstrukturiert sind und daher nur bedingt von den Beschäftigten beeinflusst werden können. Die Selbstorganisation der Arbeitszeit (vielfach Vertrauensarbeitszeit) führt folglich nicht zwangsläufig zu einer Berücksichtigung von individuellen Zeitpräferenzen. Ob Teilzeit-, Job-Sharing oder Telearbeit, vorrangig ist letztendlich immer die Gewährleistung und Sicherung eines möglichst reibungslosen Arbeitseinsatzes. Beschäftigte müssen folglich selbst für ein „Grenzmanagement“ (Jurzcyk et al. 2009) Sorge tragen, also z.B. eine Form der Kinderbetreuung finden, die ihnen die nötige Flexibilität bietet, um die zeitlichen und räumlichen Anforderungen des Unternehmens erfüllen und dem vorherrschenden Leistungsregime entsprechen zu können. Deutlich wird die Problematik anhand der Schilderung eines Managers, der von einem Bewerbungsgespräch berichtet, in dem sich die Betreuungssituation des Kindes einer Bewerberin als ein massives Einstellungshindernis entpuppte:

> „Wir suchen zurzeit einen Mediziner zur Unterstützung und da hatten wir auch sehr gute weibliche Bewerber, und da war das Hauptproblem, dass die gesagt haben, also eine, die hat unentwegt gefragt, was sie denn mit ihrem Kind machen könnte, das kann ich natürlich verstehen, aber das ist so eine Sache, die ich natürlich nicht lösen kann. Weil, und noch eine Bewerberin, da war das Gleiche, sie hat gesagt, sie hat ein Kind und das wäre so und so lange im Hort und was dann wäre, das wüsste sie nicht. Und sie wüsste also nicht, was sie macht, wenn sie mal auf einer Auslandsreise wäre. Das kann ich verstehen, aber das ist ein Problem, was ich dann nicht lösen kann“ (HR-Manager, BioXenon, Interview 5).

Mithin gleichen sich die Bilder in den Pharma- und Biotech-Unternehmen in vielerlei Hinsicht: Auch in den Biotech-Unternehmen nehmen in erster Linie Mütter – und nicht Väter – Eltern- sowie Teilzeit wahr. Allerdings stellt die Inanspruchnahme dieser Vereinbarkeitsmaßnahmen zumeist eine absolute Ausnahme



dar. Mithin bedeutet Teilzeitarbeit auch in der Welt der flachen Hierarchien ein Karrierehindernis; hierzu heißt es in einem Interview mit einem Manager:

> „Die Damen kommen zu mir und sagen, sie würden nicht verstehen, sie würden doch einen guten Job machen, warum sie denn in diesem Sinne jetzt keine Karriere machen können. Dann sage ich: ‘Könnt ihr schon, aber ich weiß nicht, wie ich das vertreten soll, dass andere in Vollzeit da sind und ihr seid in Teilzeit und werdet befördert’“ (HR-Manager, BioXenon, Interview 5).

Ähnlich sieht es eine Managerin eines anderen Fallunternehmens:

> „Dass die Mütter, die (...) arbeiten und Teilzeit wollen, zwei Tage da sind, immer sagen: ‘Wir wollen irgendwie Karriere machen’, und wo ich dann auch manchmal sagen muss, dass würden wir euch auch gern gönnen, aber es ist halt ein Unterschied, ob jemand die ganze Woche da ist, also (...) wenn sie nur die zwei Tage da ist, ist sie einfach bei der Hälfte der Meetings nicht da. Die kann einfach aus zeitlichen Gründen bestimmte Dinge nicht machen und das verstehen nicht alle Mütter“ (Managerin, BioRadio, Interview 6b).

Elternzeit wird zumeist nicht über einen längeren Zeitraum in Anspruch genommen, sondern erstreckt sich in der Regel auf maximal ein Jahr, um den Anschluss im Unternehmen nicht zu verlieren. So hebt die Managerin von BioRadio an anderer Stelle hervor: „Im Durchschnitt spätestens nach einem Jahr haben alle wieder angefangen“ (Managerin, BioRadio, Interview 6b), da längere Abwesenheitszeiten nicht gern gesehen werden und zudem mit sozialen, finanziellen und berufsspezifischen Nachteilen (z.B. Kompetenzverlusten) verbunden sind.

Dennoch scheint die Bereitschaft, sich auf die Wünsche junger Mütter einzulassen, durchweg größer zu sein als in den Pharma-Unternehmen, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass Biotech-Unternehmen weitaus stärker auf die (langfristige) Mitarbeit qualifizierter Frauen – selbst während der Elternzeit – angewiesen sind und daher alles daran setzen, Formen der Arbeitsorganisation zu finden, die diese Zielsetzung ermöglicht. „Bei uns braucht keine Frau Angst zu haben, ‘um Gottes Willen, ich bin schwanger’“ (Beschäftigte, BioRadio, Interview 6a). Gleichwohl macht das Beispiel der oben skizzierten gescheiterten Personalrekrutierung auch klar, dass Vereinbarkeitsprobleme individualisiert und von den Betroffenen selbst gelöst werden müssen. Dabei setzen Biotech-Unternehmen auf das bereits erwähnte, primär Frauen zugeschriebene „Organisationstalent“, nämlich Probleme der Kinderbetreuung selbst in den Griff zu bekommen und beispielsweise in der Lage zu sein, Betreuungsnetzwerke aufzubauen:

> „(...) ich habe ja persönlich in meinem Team festgestellt, dass die Frauen, die Kinder haben, am besten organisiert sind, also auch arbeitsmäßig. Und dass es aber ganz

wichtig ist für alle, dass sie sich privat ihr Netzwerk aufbauen, egal ob das jetzt die Oma ist oder die Nachbarn oder auch die Kollegen mal untereinander. (...) Also wenn die Kollegin dann auf Dienstreise geht, dann muss die Oma kommen und das muss dann eben schon gesichert sein" (Managerin, BioRadio, Interview 6b).

Dass Biotech-Unternehmen ein relativ großes Interesse daran haben, Frauen, die Mutter werden, im Unternehmen zu halten, wird durchweg mit betriebswirtschaftlichen Argumenten begründet. Typisch hierfür ist die folgende Aussage einer Geschäftsführerin, die insbesondere den Kostenaspekt von Human Resource-Investitionen betont und die Strategie, eine hohe Beschäftigungsstabilität anzustreben, daher schon aus ökonomischen Gründen für sinnvoll erachtet:

„Schauen sie, wenn sie gute Leute haben und sie haben dann ein Jahr Fortbildung gezahlt und so viel Input auch von der Kollegin bekommen, dann können sie sich es ja eigentlich gar nicht erlauben, die einfach gehen zu lassen. Und ich habe ihr gesagt, es gibt genügend Projekte, die sie auch von zu Hause erledigen kann, wenn ihr die Decke auf den Kopf fällt, braucht sie sich keine Sorgen zu machen und ich habe sie jetzt auch, seit ich weiß, dass sie schwanger ist, auf so eine Position gesetzt, wo ich weiß, dass sie es gut vereinbaren kann" (Geschäftsführerin, BioZink, Interview 1).

Kurzum, Biotech-Unternehmen setzen im Kern auf eine langfristige Bindung der Beschäftigten, aber gleichzeitig auch auf ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung, die dazu beitragen soll, zu einer individuellen „Lösung" des Vereinbarkeitsproblems zu gelangen. D.h. die Anforderungen an die Selbstorganisations- und Koordinationsfähigkeit der Beschäftigten sind hoch. Sie müssen selbst in der Lage sein, ihr Erwerbs- und Privatleben so miteinander zu verzahnen, dass die Spannungen nicht allzu groß werden, was einem anspruchsvollen Balanceakt gleichkommt, der nicht allen und nicht immer gelingt.

In diesem Zusammenhang war oftmals die Rede vom „Geben-und-Nehmen"; d.h. Biotech-Unternehmen sind in einem weitaus höheren Maß auf das Zustandekommen eines „sozialen Tausches" bzw. „social exchange" (vgl. u.a. Fox 1974) angewiesen als große Pharma-Unternehmen, die, um Transformationsproblemen beizukommen, u.a. finanzielle Anreize einsetzen können. Erwerbstätige Mütter in Biotech-Unternehmen betonten beispielsweise das Entgegenkommen des Unternehmens im Hinblick auf ihre Arbeitszeitwünsche sowie die Anerkennung ihrer Arbeit und sind daher offenbar auch viel eher bereit, hierfür ein Höchstmaß an Einsatzbereitschaft an den Tag zu legen, was das Zitat einer Beschäftigten deutlich macht:

„Ich muss auch sagen: Ich habe hier nie (das Gefühl gehabt): 'Du hast jetzt ein Kind, du bist weniger Wert, du leistest weniger für die Firma (...)'. Es war immer das Gefühl: Ich mit meiner Arbeit, die ich leiste – auch wenn ich sie nur 24 Stunden leiste – bin hier sehr angesehen und man hat Verständnis dafür, wenn ich mal einen Tag nicht kommen kann, weil mein Kind krank ist. Aber auf der anderen Seite wusste die Firma auch ganz genau: Ich arbeite das zuhause wieder rein oder ich hole das nach oder ich bin auf der anderen Seite sehr flexibel. Es war immer ein starkes Entgegenkommen von beiden Seiten" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 6).

In Biotech-Unternehmen wird mitunter – soweit es die arbeitsorganisatorischen Bedingungen zulassen – sogar Telearbeit geleistet. Sie wird von den Beschäftigten als eine Option wahrgenommen, um die an sie gestellten Anforderungen sowohl im Beruf als auch im Privatbereich erfüllen zu können. Sie sind daher bereit, die Grenzziehung zwischen Erwerbs- und Privatleben durchlässiger zu gestalten. Dieser Form der Arbeitsgestaltung werden – anders als in den Pharma-Unternehmen – weder von Seiten des Managements noch aus der Sicht des Beschäftigten große Vorbehalte und Skepsis entgegengebracht. Beschäftigte schätzen vor allem die Möglichkeit der Selbstbestimmung und nehmen dafür auch den erhöhten Verantwortungsdruck in Kauf, der sie dazu veranlasst, „freiwillig" Arbeit ins Privatleben mitzunehmen. Überhaupt wird das so genannte „Organisationstalent" von Frauen in allen Interviews durchweg als eine Ressource wahrgenommen, von der Biotech-Unternehmen profitieren, da es den Betroffenen – so die Sicht des Managements – immer wieder gelingt, vereinbarte Ziele zu erreichen und Arbeitsprojekte erfolgreich abzuschließen. Hier wird ganz offensichtlich auf Geschlechterstereotype zurückgegriffen, der zufolge Frauen weitaus besser als Männer in der Lage seien, ihre Arbeit effizient zu organisieren. Nicht zuletzt wird so auch begründet, warum Frauen aus der Sicht von Biotech-Unternehmen gefragte Arbeitskräfte sind, selbst wenn sie Mutter werden. Hierzu ein Vertreter der Geschäftsführung:

„(...) Ich denke, das ist auch einer der wesentlichen Gründe, warum es bei uns mehr Frauen als Männer gibt. Weil Frauen sind richtige Organisationstalente. Sie haben es schon vorher gelernt, bestimmte Sachen klarer zu strukturieren als Männer das können (...) also ich bin bei weitem nicht so organisiert wie die Frauen hier im Haus" (Geschäftsführer, BioRadio, Interview 6a).

Biotech-Unternehmen zeichnen sich demnach in hohem Maße durch eine Strategie der Individualisierung von Vereinbarkeitsproblemen aus. D.h. Koordinations- und Synchronisationsaufgaben müssen von den Betroffenen selbst erbracht werden. Hierzu gehört nicht nur der Aufbau privater Betreuungsnetzwerke, sondern auch die Akzeptanz „entgrenzter Arbeit". Eine große Rolle spielt dabei auch in den Biotech-Unternehmen die individuelle Arbeitszeitverkürzung, also Teilzeitarbeit, mit all ihren Risiken, einschließlich der Reproduktion traditioneller geschlechtlicher Arbeitsteilung. Dennoch werden die individuellen, flexiblen

Arbeitszeitarrangements durchweg positiv bewertet, nämlich als das Resultat eines Aushandlungsprozesses bzw. sozialen Tausches, von dem beide Parteien profitieren. So nehmen Beschäftigte ihr Unternehmen als „wirklich sehr flexibel und sehr entgegenkommend" (Beschäftigter, BioCarbo, Interview 3) wahr und sind bereit, ihren „Job richtig" und „mit vollem Einsatz" zu machen (ebd.); das Unternehmen kann folglich auf ein hohes Maß an Flexibilität und eine hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten setzen.

Gleichwohl ist den Beschäftigten aber auch klar – wie eine Vielzahl von Interviewaussagen deutlich macht –, dass die „Freiheit der entgrenzten Arbeit" einen Preis hat und Grenzziehungen notwendig sind, um ihr „Reproduktionshandeln" (Jürgens 2006) – also den Erhalt nicht nur von „Arbeits-, sondern auch von Lebenskraft" (ebd.) – nicht aufs Spiel zu setzen. Aber genau das ist vielfach das Problem, wie eine Beschäftigte betont: „Es ist schon manchmal hart (...) für mich selber, dass ich einfach alles gebacken bekomme" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 5).

## 3.3 Vereinbarkeitsregelungen: Ein Beitrag zur Gleichstellung oder Reproduktion traditioneller geschlechtlicher Arbeitsteilung?

Zunächst ist festzuhalten, dass die Pharma-Unternehmen zweifelsohne eine Vielzahl an Maßnahmen und Serviceleistungen vorweisen können, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen sollen. Zudem besitzen einige Fallunternehmen sogar ein Zertifikat, das ihnen attestiert, ein „familiengerechtes Unternehmen" zu sein. Die Wirklichkeit sieht – wie sich gezeigt hat – dagegen doch etwas anders aus. Auf den ersten Blick erscheinen die meisten Regelungen zur Vereinbarkeit – angefangen von individueller Teilzeitarbeit bis hin zum Krippenplatz – durchweg positiv und ein Fortschritt zu sein, bei näherer Betrachtung kommen wir jedoch zu dem Schluss, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen auch ihre Schattenseiten haben und eine Reihe von ihnen – erst recht wenn sie nahezu ausschließlich von Frauen in Anspruch genommen werden – sogar zu einer Renaissance der traditionellen geschlechtlichen Arbeitsteilung beitragen.

Hierfür gibt es Gründe: Nicht nur in den Biotech-Unternehmen, sondern auch in vielen Bereichen der Pharma-Unternehmen – insbesondere im Forschungs- und Entwicklungsbereich – hat sich ein arbeits(zeit)politisches Regime ausgebreitet, das sich durch stark entgrenzte Arbeitszeiten und eine Orientierung am (jederzeit) vollzeit verfügbaren Beschäftigten auszeichnet. Mangelt es den Betroffenen – sei es aufgrund der hohen Identifikation mit dem Unternehmen oder eines überbordenden „Spirits" mit der vorherrschenden „Projektpolis" (Boltanski/Chiapello 2003) – an der Fähigkeit, Grenzen zu ziehen, kann dies sprichwörtlich zur „Arbeit bis zum Umfallen" führen. Eine Balance von Arbeit und Privatleben ist so nicht möglich, erst recht kein proaktives „Reproduktionshandeln" (Jürgens 2006, 2010).

Um dem Problem der Vereinbarkeit beizukommen, wird in den Pharma-Unternehmen zumeist von Teilzeit Gebrauch gemacht, die aber selbst dort – wo Teilzeitarbeit in Form von Betriebsvereinbarungen geregelt ist – nicht als eine gleichwertige Alternative zur Vollzeitarbeit wahrgenommen wird und die hinlänglich bekannten Probleme mit sich bringt (finanzielle Nachteile, geringere arbeitsorganisatorische Einbindung, erhöhter Leistungsdruck usw.). Teilzeit wird – wie nicht anders zu erwarten – in Pharma-Unternehmen zu ca. 90% von Frauen in Anspruch genommen. In den Biotech-Unternehmen ist der Vorbehalt gegenüber Teilzeitarbeit noch weitaus größer, folglich wird sie hier auch noch weitaus seltener, ebenfalls zumeist von Frauen, als Beschäftigungsform in Erwägung gezogen. Daher erstaunt auch nicht, dass die immer noch recht wenigen teilzeitbeschäftigten Männer eher in der Pharma- denn in der Biotech-Industrie zu finden sind, was das Leitbild der flexiblen, stets verfügbaren Arbeitskraft gerade in diesem Teilfeld sogar noch unterstreicht. Insbesondere Männer befürchten, dass sie aufgrund der verkürzten Arbeitszeit – wie teilzeitbeschäftigte Frauen – in eine Teilzeitfalle geraten und ihre Karrieremöglichkeiten so in Gefahr geraten. Zieht man in Betracht, dass die meisten Unternehmen Führungspositionen in Teilzeit ablehnen oder ganz ausschließen, ist das nicht verwunderlich. Wer Teilzeitarbeit leistet, der gerät demnach unweigerlich in den altbekannten Teufelskreis: Der Versuch, Vereinbarkeit über Teilzeit zu realisieren, führt zum Karriereknick. Da immer noch primär Frauen Teilzeit wahrnehmen, um Kindererziehungs- und/oder Pflegearbeit leisten zu können, wird auch das bekannte geschlechtshierarchische Arbeits- und Lebensmodell, in denen Männern die Rolle des Familienernährers und Frauen die Hauptlast der Reproduktionsarbeit zukommt, fortgeschrieben. Vereinbarkeitsregelungen, die am Ende traditionelle Geschlechterrollen reproduzieren, bedeuten also unter dem Strich nichts anderes als „konservative Familienpolitik".

Unter Gleichstellungsgesichtspunkten reicht es ohnehin nicht aus, wenn nur die Leitbildebene den Eindruck eines modernen Unternehmens, das Chancengleichheit fördern will, vermittelt, solange es an einer institutionellen Einbettung dieser Programmatik mangelt. Noch ist eine Institutionalisierung und flächendeckende Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen, die z.B. Verfahren für eine geschlechtergerechte Personalauswahl, flexible Arbeitszeitregelungen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für beide Elternteile (auch in qualifi-

zierten Positionen), eine Auflösung von gender pay gaps sowie geschlechtlicher Segregationsprozesse ermöglichen, nicht zu erkennen. Auch sind institutionelle Angebote zur Kinderbetreuung, die eine Option zur Aufrechterhaltung von Erwerbsarbeit bedeuten, gezielte Maßnahmen des Kontakthaltens während der Elternzeit, eine Vereinbarkeit auch in Führungspositionen sowie eine Erhöhung der Gestaltungssouveränität wie Planbarkeit der Arbeitszeit und vieles mehr, nur in geringem Ausmaß bis gar nicht auszumachen. Und so fallen beispielsweise Karriereambitionen und Vereinbarkeitsmaßnahmen nach wie vor auseinander. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Pharma-Unternehmen nicht allzu sehr von Biotech-Unternehmen. Wer glaubt, die Geschlechterpolitik sei in Biotech-Unternehmen weniger traditionell, ja sogar in der Grundtendenz geschlechtergerecht, der wird bei näherer Betrachtung enttäuscht. Im Prinzip sind die Spielräume für eine offensive Geschlechterpolitik unter den Vorzeichen der hier vorherrschenden stark entgrenzten Arbeit sogar noch enger gesteckt.

Grundsätzlich bedeutet Teilzeitarbeit auch in den Biotech-Unternehmen, wo sie allerdings kaum vorkommt und dann fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen wird, beruflicher Stillstand. Die Tatsache, dass Männer in den Biotech-Unternehmen ihre Arbeitszeiten noch seltener als in Pharma-Unternehmen reduzieren (und dies ohnehin nur für eine sehr begrenzte Zeitphase), ist vor allem der Wirkungsmacht des Leitbilds der Vollzeitbeschäftigung zuzuschreiben. Mithin wird die Bewältigung der Vereinbarkeitsprobleme in Biotech-Unternehmen noch weitaus stärker als ein individuell zu lösendes Privatproblem betrachtet, das im Grunde ein anspruchsvolles „Grenzmanagement" verlangt, was vielfach nicht realisiert wird bzw. werden kann. Betroffen sind hiervon zumeist Beschäftigte mit Careverpflichtungen, wie etwa erwerbstätige Mütter, die z.B. berufliche (Karriere-)Wünsche erst einmal zurückstellen und auch ansonsten erhebliche Abstriche an ihrer „Eigenzeit" machen. Die Anpassungsleistungen und die damit einhergehenden Belastungen bei der Suche nach einem Zeitarrangement, dass beides, Erwerbsarbeit und die Wahrnehmung von Sorgearbeit, ermöglicht, sind generell als recht hoch zu bewerten. Karriere machen sowohl in Pharma- als auch in Biotech-Unternehmen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – in erster Linie ohnehin immer noch eher Männer und erst dann vollzeitbeschäftigte Frauen ohne Sorgeverpflichtungen.

Kurzum, Vereinbarkeitsregelungen, in denen die Vorstellung vermittelt wird, eine Harmonisierung strukturell widersprüchlicher Arbeits- und Lebenssphären, also eine Lösung von Vereinbarkeitsproblemen, sei möglich, erzeugen eine „Wirklichkeitsillusio", an deren Reproduktion nicht nur das Management, sondern auch die Beschäftigten mitwirken. Das Versprechen der Vereinbarkeit ist damit Teil



eines höchst subtilen Spiels geworden, das allen Beteiligten signalisiert, dieses im Prinzip auch gewinnen – und folglich Familien- und Erwerbswelt miteinander verzahnen – zu können, denn schließlich gibt es kaum noch ein Unternehmen, das nicht hervorhebt, Beschäftigten Möglichkeiten der Vereinbarkeit zu bieten. D.h. aber auch, wem es nicht gelingt, Vereinbarkeitsprobleme zu bewältigen, dem wird bedeutet, hieran selbst schuld zu sein. Die Folgen der Individualisierung der Vereinbarkeitsproblematik sind nicht unbeträchtlich: Gerade in den Biotech-Unternehmen war das Phänomen des vielfach nahezu uneingeschränkten Empowerments für die „Gemeinschaft" keine Seltenheit. D.h. Beschäftigten – zumeist Müttern – die der Entgrenzungsproblematik keinen Riegel haben vorschieben können bzw. diesen aufgrund ihres hohen Engagements für „ihre Firma" auch gar nicht erst gesucht haben, kamen aufgrund von Überlastungen mitunter bis an ihre Grenzen und darüber hinaus, was zu Überlastungen und sogar zu gesundheitsbedingten Ausfällen führte; auf die Burnout-Problematik wurde ja bereits verwiesen.

Damit stellt sich die generelle Frage, ob das im „emotionalisierten Kapitalismus" (Illouz 2007) geforderte hohe Maß an Subjektivität nicht gerade dadurch gefährdet wird, dass die Möglichkeiten zur Regeneration sukzessive schwindet. Das hätte allerdings schwerwiegende Konsequenzen. Jurczyk et al. (2009) gehen davon aus, dass, „wenn das Verhältnis von Erwerb und Familie nicht mehr passfähig ist, weil die erwerbstätigen Mütter und Väter keinen Umgang mit den Anforderungen aus der doppelten Entgrenzung finden, (...) dies nicht nur Rückwirkungen auf den Erwerbsbereich (hat, d.V.), sondern (...) auch für die Reproduktion von Gesellschaft insgesamt relevant (ist, d.V.)" (Jurczyk et al. 2009: 319).

In den weitgehend „regelungsarmen" Erwerbsarbeitszonen, zu denen auch die von uns untersuchte Biotech-Branche gehört, lassen sich bereits Tendenzen dieser Art erkennen. So wird den Beschäftigten zwar Autonomie zugestanden, aber hieran werden auch Bedingungen geknüpft, die weitreichende Folgen, insbesondere im Hinblick auf die Regenerationsfähigkeit, haben. Aber auch große, mitbestimmte Pharma-Unternehmen können sich diesen neuen Anforderungen nicht ganz entziehen. Gerade in den wissensbasierten Tätigkeitsfeldern der Pharma- und Biotech-Unternehmen gibt es zahlreiche Anhaltspunkte dafür, dass immer wieder Grenzen überschritten werden. Besonders prägnant kommt dies in den Biotech-Unternehmen zum Ausdruck, die zwar zum einen in hohem Maße auf unternehmerisch denkende, kreative und leistungsfähige Beschäftigte angewiesen sind, aber zum anderen nur wenig Spielraum für eine Vereinbarkeits- bzw. Reproduktionspolitik eröffnet, da der ganzheitliche Zugriff auf die Beschäftigten

Grenzziehungen schwierig macht. Aber auch in den Pharma-Unternehmen haben sich im Zuge der sich verstärkenden Shareholder-Value-Orientierung mittlerweile die Imperative der traditionellen Arbeitspolitik verändert, so dass sich im Hinblick auf die Geschlechter- wie Vereinbarkeitspolitik im Prinzip vergleichbare Grundtendenzen wie in den Biotech-Unternehmen erkennen lassen.

Ob sich die in den Pharma-Unternehmen bislang auszumachende, weitgehend konservative Familienpolitik mit ihren problematischen Konsequenzen für die Gleichstellung zukünftig nachhaltig verändern wird, ist die Frage. Aber auch mit Blick auf die Biotech-Unternehmen drängen sich Fragen auf, insbesondere die, ob die Beschäftigten ggf. selbst verstärkt darauf dringen werden, ihre Reproduktionsinteressen geltend zu machen. Besonders optimistisch kann man hier – auch in Anbetracht der asymmetrischen Branchenkonfiguration – sicherlich nicht sein. Welche Relevanz dabei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen zukommt, wird uns im Weiteren beschäftigen.

## 4 Die Arena der Arbeitsbeziehungen: Gleichstellungspolitik in der betrieblichen Interessenvertretung

Eine erst jüngst vorgelegte Bilanz zum Thema betriebliche Gleichstellungsförderung in privatwirtschaftlichen Unternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass „tatsächliche Gleichstellung (...) in der betrieblichen Realität relativ selten vorhanden (ist, d.V.)“ (Maschke/Wiechmann 2010: 489). D.h., obwohl der Ungleichheit der Geschlechter schon längst die rechtliche und moralische Legitimation entzogen wurde, sind die „Lücken zwischen den propagierten und den tatsächlich unternommenen, ernsthaften Anstrengungen“ (ebd.) nach wie vor recht groß. Eine geschlechtergerechte Arbeitswirklichkeit liegt demnach wohl noch in weiter Ferne. Das Thema wird zumeist erst dann entdeckt – so die Autorinnen –, „wenn damit komparative Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind“ (ebd.); aber selbst wenn dies der Fall ist, folgt hieraus noch längst keine Gleichstellungspolitik, die als nachhaltig bezeichnet werden kann (vgl. u.a. Funder/Rauch 2007).

Soweit die Fakten. Gleichwohl gibt es aber auch den schon vielfach erwähnten wachsenden Veränderungsdruck, so dass sich abschließend mit Blick auf die Arena der Arbeitsbeziehungen doch noch einmal die Frage aufdrängt, ob nicht zumindest die für die Arbeitsregulation zuständigen InteressenvertreterInnen hieraus erste Impulse erfahren haben, die in Richtung einer nachhaltigen betrieblichen Gleichstellungsförderung bzw. geschlechtergerechten Arbeitspolitik weisen. Denn schließlich ist nicht nur das Management, sondern auch so mancher Betriebsrat unter einen verstärkten Rechtfertigungsdruck geraten und sieht sich mit der Aufforderung konfrontiert, Chancengleichheit zum Thema zu machen und ggf. sogar Gleichstellungspolitik voranzubringen. Mithin kommt keine Gewerkschaft mehr ohne ein Referat zur Gleichstellung aus, dessen Aktivitäten sich u.a. auf die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Equal Pay sowie auch Frauen in Führungspositionen und Managing Diversity konzentrieren. Bereits ein flüchtiger Blick auf die Homepage der für die Pharma- sowie auch für die Biotech-Branche zuständigen Gewerkschaft IG BCE liefert diesbezüglich reichlich Anschauungsmaterial. Hierzu gehören nicht nur Informationen über aktuelle gleichstellungspolitische Veranstaltungen, betriebliche Praxisbeispiele oder sonstige Broschüren und Initiativen (z.B. Girls Day), sondern auch Vereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie vor allem tarifpolitische Aktivitäten.

Es stellt sich also die Frage, wie im Feld der betrieblichen Mitbestimmung mit gleichstellungspolitischen Erwartungen und rechtlichen Anforderungen umgegangen wird. Wir wollen dieser Frage mit Blick auf die Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Pharma- und Biotech-Unternehmen nachgehen und unsere Aufmerksamkeit auf die Arena richten, in der es um die Nutzungsbedingungen der Arbeitskraft sowie die Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen (Arbeitsgestaltung, Lohn/Leistung, Arbeitszeit/Urlaub, Gesundheit, Weiterqualifizierung usw.) geht. Zu klären ist jedoch zunächst, wie es überhaupt um die Mitbestimmung in den untersuchten Unternehmen bestellt ist, insbesondere um die Verbreitung, Strukturen, Handlungsfelder und Ziele der Interessenvertretung. So ist davon auszugehen, dass Pharma- und Biotech-Unternehmen jeweils eine andere Form der Interessenvertretung aufweisen. Hieraus ergibt sich dann die Frage, welche Relevanz der Geschlechterthematik zum einen in den Pharma-Unternehmen mit ihrer eher institutionalisierten Form der Mitbestimmung und zum anderen in Biotech-Unternehmen, die vielfach keine oder aber andere Formen der Interessenvertretung aufweisen, eingeräumt wird. Richten wir unsere Aufmerksamkeit also zunächst auf die Pharmaindustrie und die hier vorherrschende Interessen- und Gleichstellungspolitik (B.4.1), bevor wir uns dann im Weiteren mit den Arbeitsbeziehungen in Biotech-Unternehmen auseinandersetzen und ebenfalls nach den Chancen für eine geschlechtergerechte Arbeitspolitik fragen (B.4.2).

## 4.1 Interessenvertretung und Gleichstellung in Pharma-Unternehmen

*Das Ausgangsszenario: Interessenvertretung unter Veränderungsdruck*

Bei der Pharmaindustrie handelt es sich um eine der Branchen, die im Hinblick auf Arbeitsstandards und Arbeitsbedingungen (noch) nicht zu den Problemfeldern des Arbeitsmarktes gehört. Das ist nicht unwichtig, denn auch mit Blick auf die Arbeits- und Geschlechterpolitik macht es generell immer noch einen Unterschied, ob die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eines Unternehmens durch rechtlich abgesicherte, institutionelle Regelungen und etablierte, überbetriebliche Governancestrukturen flankiert sind, also Akteure der Industriellen Beziehungen im Rahmen von anerkannten Bargainingprozessen Betriebsvereinbarungen und tarifliche Regelungen – insbesondere zu Entgeltsystemen, Arbeitszeitregelungen und selbst Zielvereinbarungen – aushandeln und so auf die Ausgestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse einwirken können. In der Pharma-Industrie gelten die industriellen Beziehungen nach wie vor als relativ stabil. Insofern scheint die Welt der Mitbestimmung – zumindest bei oberflächlicher Betrachtung – eigentlich noch völlig in Takt zu sein. Betriebsräte und Gewerkschaften sind noch immer recht präsent und einflussreich. Die Gewerkschaft ist in der Lage, Tarifverträge auszuhandeln, die eine relativ große Bindekraft haben, und der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist nicht dramatisch gesunken. Er liegt – so ein Gewerkschaftsvertreter – in den großen Pharma-Unternehmen bei 30-40%, was in Anbetracht des relativ hohen Anteils außertariflicher Angestellter, der in der Pharmaindustrie fast 20% erreicht, nicht auf einen dramatischen Einbruch schließen lässt. Überhaupt stellt die betriebliche Interessenvertretung in den großen Pharma-Unternehmen eine feste Institution dar, die bis heute aus keinem der großen (deutschen) Unternehmen wegzudenken ist.

All dies trifft auch auf die von uns untersuchten Unternehmen zu. Der Betriebsrat ist die anerkannte Interessenvertretung der Belegschaft und zuständig für soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten. Die meisten Betriebsräte sind Gewerkschaftsmitglieder und gehören der IG BCE an, die in den großen Unternehmen sehr präsent ist und z.B. über aktive Vertrauensleute verfügt. Überhaupt gilt die IG BCE als ein wichtiger Akteur auf der überbetrieblichen Bühne, auf der bis heute zentrale Eckpfeiler der Arbeitskraftnutzung (Entgelt, Arbeitszeit, Urlaub usw.) ausgehandelt werden, auf die kein Betriebsrat verzichten möchte. Die Tarifpolitik der IG BCE hat somit Gewicht; vielleicht ist dies auch ein Grund dafür, dass der Organisationsgrad bislang noch nicht so rapide abgenommen



hat wie in anderen Branchen. In den untersuchten Unternehmen liegt er bei durchschnittlich 35%. In einem Unternehmen wird er sogar mit 60% angegeben, was für ein Familienunternehmen relativ hoch ist. Die Gründe hierfür haben speziell in diesem Fall viel mit dem Verhalten des Familienunternehmers zu tun, der nicht nur ein hohes Interesse an stabilen, konfliktfreien Arbeitsbeziehungen, sondern auch an branchenweit geltenden überbetrieblichen Rahmenbedingungen hat. Ganz ungewöhnlich ist die vorherrschende Akzeptanz der Mitbestimmung aber nicht, denn in der Branche herrscht eine Gewerkschaftspolitik vor, die als überaus kooperativ und konsensorientiert beschrieben wird (vgl. hierzu auch A.1). Favorisiert wird eine Form der betrieblichen Konfliktpartnerschaft, deren Kompromisslinien stets eine weitreichende Ausrichtung an wirtschaftlichen Prozessen erkennen lassen.

Demnach scheint die Pharmabranche noch relativ unberührt von Erosions- und Ermüdungserscheinungen der Mitbestimmung zu sein. Schaut man jedoch genauer hin, dann weist dieses Bild durchaus erste Risse auf und so sind auch die Arbeitsbeziehungen in der Pharmaindustrie schon längst nicht mehr ganz so harmonisch und homogen, wie man meinen könnte. Es gibt zwar nach wie vor Pharma-Unternehmen, die dem o.a. Bild noch weitgehend entsprechen, aber selbst dort sind erste Umbrüche und Veränderungen nicht mehr ganz zu übersehen. Nicht ausgeblendet werden sollte auch, dass es immer schon einzelne Unternehmen in der ansonsten durchweg konsensorientierten, korporatistischen Pharmabranche gegeben hat, die eine stärkere Konfliktorientierung aufwiesen. In einem unserer Fallunternehmen gab es beispielsweise Zeiten, in denen Umstrukturierungsmaßnahmen und Standortschließungspläne massive Proteste zur Folge hatten, so dass die bis dahin recht „friedvolle Welt" ordentlich in Unordnung geriet. In der Eskalationsphase dieses Interessenkonflikts standen sogar „brennende Tonnen vor den Werktoren" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 1). Obwohl selbst in diesem Unternehmen am Ende eine Rückkehr zum „Sozialpartnermodell" stattfand, wird keineswegs völlig ausgeschlossen, dass in Anbetracht des zunehmenden Standortwettbewerbs und eines drohenden möglichen Personalabbaus, die Konsens- wieder in eine Konfliktorientierung umschlagen könnte:

> „(...) ich möchte nicht ausschließen, dass es Situationen gibt, wo wir sagen, wir schließen jetzt einen Bereich und verlagern die Leute, dass wir dann wieder vor dem Tor stehen und dann auch wieder sagen, wir (...) demonstrieren oder machen sonst irgendwas, ausschließen kann man das nicht" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 1).

Das hier geschilderte Szenario einer möglichen Bereichsverlagerung entwickelte sich in einigen Fallunternehmen bereits zu einem ernsthaften Problem, das für die Interessenvertretung zu einer harten Bewährungsprobe wurde. Betroffen

waren hiervon in erster Linie lokale Betriebsräte, die sich in Anbetracht von Standortwettbewerben gezwungen sahen, spezifische Standort- bzw. Zukunftssicherungsverträge aushandeln zu müssen. Zumeist sind diese mit Zugeständnissen verbunden, auf die lokale Betriebsräte nur bedingt Einfluss haben. Dabei ist es nicht unerheblich, ob es sich um Unternehmen handelt, in denen die Eigentümerfamilien noch in der Geschäftsführung tätig sind und aufgrund ihrer paternalistischen Prägung anders agieren als ein reines kapitalmarktorientiertes Management; wenngleich selbst dieses in dem einen oder anderen Fall offenbar noch Raum für Partizipation/Mitbestimmung und Spielräume für eine aktive Betriebspolitik erkennen lässt (vgl. Faust et al. 2011). Dennoch, selbst in Familienunternehmen, die sich an die Spielregeln der Mitbestimmung halten und zudem eine sehr starke Konsensorientierung aufweisen, sehen sich Betriebsräte zunehmend damit konfrontiert, dass sie „Verhandlungskröten schlucken müssen" – wie etwa eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit –, um zu einem, den Standort sichernden Ergebnis zu gelangen. Von einem zunehmenden Standortwettbewerb berichteten im Grunde alle befragten Betriebsräte. Hierzu heißt es in einem Interview:

> „Und da gab es schon die Diskussion: 'Das können wir genauso gut in Spanien bauen. Und nun lieber Betriebsrat und IG BCE bewegt euch mal ein Stück weit, dass diese Investitionen hier am Standort dann auch umgesetzt wird'. (...) Ich denke, da ist schon ein Stück weit Druck dabei. Also das ist gar keine Frage. Wir haben dann auch über Wochen mit der anderen Seite Gespräche geführt. Ich sage mal, es kommt natürlich dann immer darauf an, wenn wir als Arbeitnehmer ein Stück weit dazu beitragen, dass diese Investitionen hier getätigt werden, dann will man natürlich was dafür haben. Es ist ja ganz klar. Nur für lau macht man so was natürlich nicht. Und wir haben damals schon hinbekommen, dass betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen wurden für den Zeitraum des Standortsicherungsvertrages. (...) Also da sind dann natürlich schon ein paar Dinge mitverhandelt worden. In der Öffentlichkeit hört man ja nur: 'Die müssen jetzt mehr arbeiten.' (...) Dass man dafür aber auch nicht nur die Investitionen gekriegt hat, sondern auch ein Stück weit mehr Sicherheit für die Arbeitnehmer – also einen Zukunftssicherungsvertrag (...) mit zehn Jahren Laufzeit und das betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind, das finden sie nirgendwo" (Betriebsrat, PharmaAlpha, Interview 2b).

Ob Belange von Beschäftigten Berücksichtigung finden, hat somit viel mit der Grundausrichtung des Unternehmens zu tun. Typisch für Familienunternehmen ist nach wie vor das Leitbild der „sozialen Gemeinschaft" bzw. ein Festhalten an einem „systemintegrierenden Wertesystem". Eine Beschäftigte beschreibt diese Orientierung an den Stakeholdern wie folgt:

> „(...) wie soll ich sagen, (PharmaDelta) ist ein sozial orientiertes Unternehmen, und die Familie hat ein Interesse daran, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen (...)" (Beschäftigte, PharmaDelta, Interview 7).



Demgegenüber ist die Abkehr von einer Stakeholderausrichtung in börsennotierten Unternehmen schon viel deutlicher zu spüren. Mit dem Umbau in Aktiengesellschaften und der globalen Ausrichtung verändert sich zumeist auch die Mitbestimmungskultur. Während Arbeitnehmervertreter sich noch eng mit der traditionell konsensorientierten, kooperativen Konfliktpartnerschaft verbunden sehen und die strategische Neuorientierung der Unternehmen mit Skepsis betrachten, lassen sich auf der Seite des Managements erste Versuche der Umgestaltung dieser „Kultur des Miteinanders" sowie des Leitbilds der „Betriebsfamilie" (Kotthoff/Matthäi 2001) erkennen, die auch an der bislang geradezu selbstverständlichen Anerkennung der Institution der Mitbestimmung nicht spurlos vorüber gegangen ist. In einem unserer Fallunternehmen attestierten Betriebsräte dem neuen – aus ihrer Sicht stark kapitalmarktorientierten – Vorstand bereits eine recht große Distanz zur Mitbestimmung:

> „Mitbestimmung sagt denen (dem neuen Vorstand, d.V.) gar nichts (...) oder so eine gewerkschaftliche Mitbestimmung, das hat ihm nie so gefallen" (Betriebsrat, PharmaDelta, Interview 3b).

Wandlungsprozesse dieser Art sind im Grunde in allen Unternehmen, die eine starke Kapitalmarktausrichtung aufweisen, auszumachen. So sind betriebliche Interessenvertretungen angesichts der weitreichenden transnationalen Reorganisationsprozesse sowie zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung mit neuen Anforderungen konfrontiert, die sowohl die Arbeitsregulation als auch die Aushandlungsprozesse verändert haben. D.h. Entscheidungen über die Produktstrukturen bis hin zur Arbeitsorganisation finden schon längst nicht mehr vor Ort statt, wobei Kennziffern und Gewinnaussichten bzw. der Return of Investment (ROI) eine zunehmend größere Bedeutung erhalten haben. Dass die Mitbestimmung hiervon nicht unberührt bleibt, liegt auf der Hand. Mit anderen Worten, auch die Pharmaindustrie wurde mittlerweile von dem allgemeinen „Funktionswandel der Mitbestimmung" erfasst, der sie „von einem ehemals gesamtgesellschaftlich-politischen Projekt zu einem einzelwirtschaftlich orientierten Projekt werden (ließ, d.V.)" (Höpner 2003: 210). Betriebsräte und Gewerkschaften sind dadurch unter Druck geraten, was sich anhand vielerlei Umbrüche und Erosionstendenzen zeigen lässt. Erfolgt zudem eine Verlagerung der Geschäftsführung in Länder, in denen die Mitbestimmung eine andere Tradition und Struktur hat, wie etwa in den USA, hat das ebenfalls Konsequenzen für die Mitbestimmung, denn – so ein Betriebsrat – „das Management dort weiß nicht so recht, wie es mit der deutschen Mitbestimmung umgehen soll" (Betriebsrat, PharmaBeta, Interview 1a) und nimmt sie mitunter sogar eher als einen Hemmschuh wahr denn als ein unverzichtbares Element Unternehmenspolitik.

Impulse für einen mitbestimmungspolitischen Wandel resultieren aber auch aus dem sich in einigen Unternehmen allmählich auszumachenden Generationenwechsel im Management. Die Riege der neuen, jungen (akademisch gebildeten) Führungskräfte bringt vielfach keine ausgeprägte Mitbestimmungsorientierung mehr mit; und so versucht beispielsweise das mittlere Management auch schon einmal, Umstrukturierungen am Betriebsrat vorbei zu realisieren. Diesen allmählichen „Klimawandel" hinsichtlich der Mitbestimmung registrieren die befragten Betriebsräte mit Sorge, zumal sie hiermit weitere Einflussverluste und eine Abkehr von den historisch gewachsenen, ungeschriebenen Gesetzen der Beteiligung, wie der selbstverständlichen Akzeptanz des Betriebsrats als Verhandlungspartner in allen Angelegenheit der Organisation der Arbeit, verbinden:

> „Also mein Empfinden ist, dass wir in den 1980er Jahren sehr viel akzeptierter als Betriebsräte waren, und die Unternehmensleitung selbstverständlich im Kopf hatte, wann sie den Betriebsrat einzubeziehen hatte. Jetzt ist es eigentlich so, dass wir uns alles erkämpfen müssen, immer wieder den Fuß in die Tür stellen müssen und sagen: 'Jetzt passt mal auf, hier haben wir eine Mitbestimmung', also weil die das einfach nicht im Kopf haben, dass hier noch ein Betriebsrat sitzt, also bis hin zu unserem Vorstand, die für Personal zuständig sind, entweder haben sie es nicht im Kopf oder wissen es gar nicht" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Und im gleichen Interview heißt es:

> „(...) also es hängt auch an der Frage, wie die Führungskräfte vorbereitet werden, auf die Frage, wo der Betriebsrat zu beteiligen ist. (...) also bei Umstrukturierungen, das war schon so, dass viele Führungskräfte es gemacht haben, ohne uns zu beteiligen, und dann haben wir teilweise versucht, gegenzusteuern und haben gesagt: 'Hier passt mal auf, wenn ihr wisst, dass in der Organisationsabteilung da was verändert werden soll, dann guckt mal, dass wir beteiligt werden" (Betriebsrat, PharmaBeta, Interview 1a).

Wenngleich die Mitbestimmung hierdurch auch nicht ernsthaft gefährdet ist, rumort es dennoch hinter den Kulissen. Die o.a. Aussagen deuten bereits darauf hin, dass sich das Management in der alltäglichen Praxis keineswegs immer strikt an die Regeln hält und z.B. den Betriebsrat – auch wenn das BetrVG dies vorsieht – nicht immer und überall einbindet. Sogar die in der Vergangenheit als selbstverständlich erachtete Konsensorientierung wird mitunter in Frage gestellt; hierzu heißt es z.B. in einem Interview: „Sie können nicht permanent Partner des Betriebsrats sein" (Managerin, PharmaBeta, Interview 5).

Nicht zu übersehen ist zudem, dass in den vorherrschenden Leitbildern schon längst nicht mehr nur von den traditionellen sozialen, paternalistischen Unternehmensprinzipien die Rede ist, sondern auch von der zunehmenden Relevanz einer weltweiten, globalen Ausrichtung, einer Steigerung der Leistungsfähigkeit



und einer Orientierung an Shareholderinteressen. Die Fallunternehmen zeichnen sich im Prinzip alle durch eine recht widersprüchliche Gleichzeitigkeit eines modernisierten Paternalismus auf der einen Seite, der vor allem in der rhetorischen Betonung ihrer sozialen, mitarbeiter- und familienfreundlichen Ausrichtung besteht, und einer forcierten Shareholder-Value-Orientierung, wie insbesondere einem klaren Bekenntnis zum Leistungsparadigma, auf der anderen Seite aus. Diese auf den ersten Blick recht paradoxe Doppelorientierung – hier Kapitalmarktorientierung, dort das Leitbild der konsensorientierten, kooperativen Konfliktpartnerschaft – trägt zwangsläufig zu Spannungen bei und stellt nicht nur Betriebsräte vor neue Herausforderungen. So registrieren die befragten Betriebsräte – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – durchaus schon erste Abstriche an früher noch als selbstverständlich geltenden Sozialleistungen (z.B. zusätzliche Urlaubstage), die noch stark an die „goldene Zeit" der Deutschland AG erinnern. Das Ergebnis dieses Prozesses ist allerdings noch nicht absehbar. Schlägt sich das Management dezidiert auf die Seite der Shareholder, was z.B. eine Präferenz für kurzfristige Gewinnmaximierungsstrategien, die nicht mehr auf die Einbindung von Beschäftigten und Betriebsrat angewiesen ist, bedeutet, dann wird der in den großen, traditionell mitbestimmten Unternehmen noch auszumachende Sozialzusammenhalt sicherlich verloren gehen (vgl. hierzu Faust et al. 2011). Für die Verfechter der Zeitdiagnose des „Finanzmarktkapitalismus" (vgl. u.a. Windolf 2005), ist diese Perspektive bereits eine ausgemachte Sache. Gänzlich ausschließen können auch wir diese These nicht, zumal gerade in der Pharmabranche weit reichende (globale) Unternehmensrestrukturierungen, teilweise gekoppelt mit Auslagerungen von Betriebsteilen und -schließungen, stattgefunden haben, die die Handlungsspielräume vor allem für lokale Betriebsräte eingeschränkt haben (vgl. III.A). Gleichwohl gibt es durchaus noch Familieneigentümer, die an der Aufrechterhaltung der Sozialpartnerschaft im Unternehmen festhalten – selbst unter den Bedingungen einer verstärkten Kapitalmarktorientierung – und den Betriebsrat als einen Teil der „Familie" ansehen.

Insgesamt gesehen gelten die Fallunternehmen aber dennoch immer noch als vergleichsweise vorbildliche Arbeitgeber, die – wie gezeigt – sogar Preise und Zertifizierungen vorweisen können, die sie als „beliebte" und zudem „familienorientierte" Arbeitgeber ausweisen. Die Vorstellung von der Sozialpartnerschaftlichkeit, zu der traditionsgemäß die Einbindung der von ihrer Grundausrichtung her konsensorientierten Interessenvertretung gehört, hat offenbar noch nicht vollständig an Ausstrahlungskraft verloren; wenngleich sie auch abgenommen hat. Eine pauschale Antwort auf die Frage, ob die in dieser Branche traditionelle Sozialpartnerschaftlichkeit erodiert oder aufrechterhalten wird, kann es somit

nicht geben. Spätestens an dieser Stelle muss nach der Korrespondenz zwischen Sozialpartnerschaft und Geschlechtergerechtigkeit gefragt werden.

Dass der Aspekt der Gleichstellung nicht per se in das Konzept der Sozialpartnerschaft eingewoben ist, ergibt bereits eine oberflächliche Betrachtung der lange Zeit am männlichen Familienernährermodell ausgerichteten Gewerkschaftspolitik, in der Gleichstellungsfragen keine Rolle gespielt haben (vgl. u.a. Hassel 2006 sowie III.A). Nicht viel anders sah es auf der Ebene der betrieblichen Interessenpolitik aus; Gleichstellung wurde auch hier bislang nicht als ein vordringliches Thema behandelt (vgl. u.a. Maschke/Wiechmann 2010). Fragen wir also im Weiteren nach möglichen Ursachen und setzen bei der Institution des Betriebsrats an. Erste Anhaltspunkte bietet die Zusammensetzung des Betriebsrats nach Geschlecht. Es stellt sich die Frage, ob es auch hier gläserne Decken und Wände gibt.

### *Interessenvertretung und Geschlecht*

Alle Fallunternehmen erfüllen die seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 vorgeschriebene Minderheitenquote, der zufolge das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein muss, wenn dieser mindestens aus drei Mitgliedern besteht (§ 15 (2) BetrVG). D.h. aber auch, dass es einen Minderheitenschutz für Männer geben kann, wenn Frauen die Mehrheit der Beschäftigten stellen. Hierzu ist anzumerken, dass die Quote in Betrieben, in denen Frauen in der Minderzahl sind, zumeist nur dazu geführt hat, dass dem Gesetz genüge getan wird, während es im umgekehrten Fall offenbar völlig unproblematisch war, nicht nur die vorgeschriebene Quote zu erfüllen, sondern auch eine Dominanz des zahlenmäßig unterrepräsentierten Geschlechts herzustellen, d.h. Männer hatten hier schon seit Jahren weitaus mehr Sitze im Betriebsrat inne als Frauen. Mit anderen Worten, selbst in Unternehmen, in denen mehr Frauen als Männer beschäftigt waren, in denen es also eine Quotenregel bzw. – wie eine Betriebsrätin es formulierte – einen „Minderheitenschutz für Männer" (Betriebsrätin, PharmaGamma, Interview 8) hätte geben müssen, gab es hierfür keinen Anlass, da Frauen im Betriebsrat längst nicht in der Mehrheit sind.

Insgesamt gesehen waren in allen Unternehmen nicht nur mehr Männer als Frauen im Betriebsrat tätig, sie stellten zudem zumeist auch den Betriebsratsvorsitzenden. Einen Managementvertreter veranlasste dieses Ungleichgewicht zu dem Kommentar, dass die „gläserne Decke" sich offenbar nicht nur auf Führungspositionen im Management, sondern auch auf die Institution des Betriebsrats bezieht:



> „(In Leitungsfunktionen) sind absolut mehr Männer. Sie können schon sagen: zwei Drittel zu ein Drittel. Nehmen sie den Betriebsrat: Gucken sie sich mal die Struktur im Betriebsrat an. Wie viele Frauen sind da? Zwei, von den Freigestellten sind Frauen. Die dritte, die wir freigestellt haben, das ist die Schwerbehindertenbeauftragte. Ansonsten haben wir zwei. Die berechtigte Frage ist: Warum gibt es nicht mehr Frauen? Abgeleitet, weil weniger Frauen in den Zielgruppen sind? Das ist nämlich falsch. Weil in den Wählergruppen sind ja mehr Frauen als Männer. Von daher (...) Das ist so ein Themenbereich, das ist eine Herausforderung. (...) Das Patentrezept hat keiner" (Manager, PharmaAlpha, Interview 6).

Diese Wahrnehmung der Segregationsproblematik mit Blick auf den Betriebsrat ist nicht falsch (vgl. Tab. 8). Auffällig sind nicht nur die Ungleichgewichte im Hinblick auf die geschlechtliche Zusammensetzung von Betriebsräten, auch wenn es um den Gremienvorsitz, Aufsichtsratsposten und Freistellungen geht, dominieren Männer. Darüber hinaus lassen sich Geschlechterdifferenzierungen im Hinblick auf die Zuständigkeitsverteilung von wichtigen Arbeitsfeldern erkennen. So kümmern sich Männer schwerpunktmäßig um Rechts-, Personal- und Wirtschaftsfragen, also die so genannten „harten" Themen, während Frauen

*Tabelle 8:* Interessenvertretung in den Pharma-Unternehmen

| Unternehmen | Betriebsrat | BR-Vorsitz | Gleichstellung |
|---|---|---|---|
| *PharmaAlpha* (5200 Beschäftigte, 40 % Frauen) | BR: 8 freigestellt (2 Frauen) | Vorsitz: 1 Mann Stellvertretung: 1 Frau | diverse Ausschüsse, darunter kein Gleichstellungsausschuss, BV zu Elternzeit |
| *PharmaBeta* (5000 Beschäftigte, 50% Frauen) | BR: 31 (8 Frauen); 9 freigestellt (3 Frauen); seit 1994 gibt es eine Frauenliste (im BR zurzeit 1 Sitz) | Vorsitz: 1 Mann Stellvertretung: 1 Frau | diverse Ausschüsse, darunter kein Gleichstellungsausschuss, aber ein Arbeitskreis, BV zu „Beruf und Familie" |
| *PharmaGamma* (4600 Beschäftigte, 53% Frauen) | BR: 27 (9 Frauen), 8 freigestellt (4 Frauen) | Vorsitz: 1 Mann Stellvertretung: 1 Mann | diverse Ausschüsse, darunter kein Gleichstellungsausschuss, keine BV |
| *PharmaDelta* (8500 Beschäftigte, 33% Frauen) | BR: 27 (11 Frauen) | Vorsitz: 1 Mann Stellvertretung: 1 Frau | diverse Ausschüsse, darunter kein Gleichstellungsausschuss, keine BV, AK Chancengleichheit gibt es nicht mehr |
| *PharmaEpsilon* (700 Beschäftigte, 65-70% Frauen) | BR: 11 (5 Frauen) | Vorsitz: 1 Frau Stellvertretung: 1 Frau | keine explizite Frauenförderung und BV |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

zumeist in Gremien tätig sind, in denen es eher um soziale Belange bzw. „weiche" Themen geht. Auch hier unterscheiden sich Pharma-Unternehmen nicht von anderen privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Nicht ganz so eindeutig ist das Bild, wenn man die Besetzung der Stellvertreterpositionen betrachtet; d.h. in Pharma-Unternehmen findet man durchaus Frauen, die die Position des stellvertretenden Betriebsrats bekleiden. Das Bild verändert sich jedoch, sobald man die Ebene des Gesamt- und Konzernbetriebsrats betrachtet. Gesamt- wie Konzernbetriebsräte werden nach wie vor von Männern dominiert; in keinem der untersuchten Unternehmen stand eine Frau an die Spitze.

### *Gleichstellungspolitik – (k)ein Thema der Interessenvertretung in der Pharmaindustrie?*

Fragt man nach dem Thema Gleichstellung, wird deutlich, dass es in keinem Unternehmen als ein strategisch relevantes Handlungsfeld des Betriebsrats angesehen wird. Dass Gleichstellungspolitik nicht zum Kerngeschäft der Betriebsratsarbeit gehört und die Sensibilität für das Thema keine Frage des Geschlechts ist, macht folgendes Zitat deutlich:

> „Der Gesamtbetriebsrat hat mal so ein Rating gemacht, welche Themen sie demnächst angehen wollen und da war das Thema Chancengleichheit und Diversity ganz unten gelandet, also auch bei den Betriebsräten. (...) auch die Frauen, die da bei einem Treffen des Gesamtbetriebsrats saßen, aus den verschiedenen Werksteilen und Betriebsteilen, (...) die beschäftigten sich dann einzig mit dem einmal im Jahr stattfindenden Girls Day, und das war es dann aber auch schon" (Betriebsrätin, PharmaBeta, Interview 1b).

Anzumerken ist hier allerdings, dass sich an diesem offensichtlichen Desinteresse auch in den Unternehmen wenig ändert, in denen Frauen Betriebsratsvorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende sind. Das ist nicht ungewöhnlich, so kommen auch andere Studien zu dem Ergebnis, dass es beispielsweise für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Gleichstellung keine Rolle spielt, ob eine Frau oder ein Mann den Vorsitz des Betriebsrats wahrnimmt (vgl. u.a. Klenner/Lindecke 2003). Offenbar ist es gerade für Frauen in einer exponierten Position schwierig, dieses Thema ganz vorn auf der Agenda der Interessenvertretung zu platzieren; ein solches Ansinnen stößt zumeist auf vehemente Ablehnung. Hierzu heißt es in einem Interview mit einer stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden: „Es ist schwierig, hier mit der Frauenschiene zu arbeiten" (Betriebsrätin, PharmaDelta, Interview 2). Betriebsrätinnen, die Gleichstellungspolitik als relevant erachten, befinden sich oft in einer Zwickmühle, gerade weibliche Betriebsratsvorsitzende



wollen sich – wie Maschke und Wiechmann betonen – „in ihrer Machtstellung keine Klientelpolitik vorwerfen lassen (...), sondern ihren Job genauso erledigen (...) wie ihre männlichen Kollegen" (Maschke/Wiechmann 2010: 516; Wassermann/Rudolph 2007).

Wenngleich das Thema Gleichstellung auch nicht an erster Stelle der Betriebsratsarbeit steht, schwingt es selbstverständlich stets mit, wenn es z.B. um Fragen der Personalrekrutierung, Eingruppierungen und leistungsabhängige Bezahlungen, die Arbeitszeitgestaltung oder um die Fort- und Weiterbildung geht, die sich in Anbetracht der immer massiver erscheinenden Anrufung des „unternehmerischen Selbst" als zunehmend wichtiger erweist. Eine Verbindung zwischen diesen Handlungsfeldern und der Gleichstellungsproblematik wird aber zumeist nicht hergestellt. Das Thema taucht erst im Zusammenhang mit der Regelung von Teilzeitarbeit auf, die jedoch bis heute keine hohe Priorität in den Unternehmen – auch nicht aus der Sicht des Betriebsrats – hat. Eine Ausnahme ist PharmaGamma, hier wird beispielsweise zurzeit eine neue Betriebsvereinbarung zur Teilzeitarbeit erstellt, die nicht nur Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von „Beruf und Familie" eröffnen, sondern auch die sich im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmende Problematik der Pflege berücksichtigen soll. Ob diese Vereinbarung am Ende in die Kategorie der traditionellen Maßnahmen zur familienfreundlichen Personalpolitik gehören wird, ist die Frage. Bislang trägt Teilzeit immer noch eher zur Festigung denn zur Auflösung traditioneller Rollenmuster bei, zumal größtenteils Frauen/Mütter sie in Anspruch nehmen (vgl. III.B.3). Viel wird davon abhängen, ob zukünftig alle Stellen – also auch Führungspositionen – als „teilzeitfähig" betrachtet werden, Teilzeit nicht mehr begründet werden muss und auch Beschäftigte in Elternzeit auf das Intranet des Unternehmens zugreifen können, damit sie den Kontakt zum Unternehmen – ihrem Arbeitsfeld – nicht verlieren und sich z.B. jederzeit auf den aktuellen Stand von Projektentwicklungen bringen können.

Hierzu ist anzumerken, dass sich auch in diesem Unternehmen nur wenige Betriebsräte intensiv mit diesen Themen (Teilzeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie) befassen, die zudem nicht im Betriebsrat selbst, sondern in einem separaten Ausschuss behandelt werden. Zur weitgehenden Ausblendung dieser Problematik aus der Betriebsratsarbeit heißt es in einem Interview:

> „Die betroffenen Betriebsräte, selbst Frauen im Betriebsrat (...) interessieren sich eigentlich relativ wenig für die Regelung der Teilzeitarbeit" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 16a).

Dennoch gibt es Ausnahmen, wie den zitierten Betriebsrat von PharmaGamma, der sich für die neue Betriebsvereinbarung nicht zuletzt auch deshalb stark macht,

weil er die Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie selbst erlebt hat. Er gehört zu den wenigen Männern im Unternehmen, die von der Elternzeitregelung Gebrauch gemacht haben und daher eine hohe Sensibilität für dieses Thema aufweist, denn er hat erfahren wie schnell eine Auszeit für Frauen zur Karrierefalle werden kann.

Trotz aller betrieblichen Vorbehalte gegenüber der neuen Teilzeitbetriebsvereinbarung hält der befragte Betriebsrat ihre Einführung für durchaus möglich, zumal bald ein Re-Zertifizierungsverfahren ansteht, an dessen erfolgreichem Ausgang das Unternehmen ein großes Interesse hat. Obwohl es also nach wie vor erheblichen Widerstand gegen eine derart weit gefasste Teilzeitbetriebsvereinbarung – vor allem seitens des mittleren Managements – gibt, geht der Betriebsrat dennoch davon aus, dass der Druck auf die Geschäftsführung zunehmen könnte:

> „Ich wollte die Teilzeitvereinbarung schon vor der Re-Zertifizierung überarbeiten, dann hat mir der Abteilungsleiter gesagt: 'Herr X, was möchten sie denn überhaupt, im Gesetz steht alles drin, wir brauchen keine solche Teilzeitbetriebsvereinbarung.' Dann habe ich das aber versucht so geschickt in die Re-Zertifizierung einfließen zu lassen als Ziel, und da sind wir dann auch vorangekommen, auch mit der Überarbeitung von (Regelungen zum Thema) 'Familie und Beruf', und dann haben wir jetzt plötzlich auch Druck auf die Geschäftsführung aufbauen können, um was zu erreichen, weil ich mal denke, die Zertifizierung möchten sie nicht verlieren (...) und da haben wir so im Moment einen Fuß in der Tür und können da ein bisschen Druck ausüben" (Betriebsrat, PharmaGamma, Interview 16a).

Insgesamt gesehen trifft das Thema Gleichstellung bislang jedoch auf wenig Resonanz seitens der Interessenvertretung. So wurde beispielsweise in keinem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die über eine Vereinbarung zur Teilzeitregelung (Vereinbarung von Familie und Beruf) hinausgeht. Diesbezüglich unterscheiden sich die untersuchten Pharma-Unternehmen nicht von der Mehrheit der privatwirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Maschke/Wiechmann 2010).[38] Gleichstellung und Chancengleichheit gelten offenbar nicht als ein vordringliches Arbeits- und Handlungsfeld der Interessenvertretung. Falls sich überhaupt in dem einen oder anderen Fall etwas bewegt hat, dann waren hierfür einige wenige engagierte BetriebsrätInnen verantwortlich, die versucht haben, erste Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Unwichtig sind solche Einzelaktivitäten nicht, denn entscheidend für die betriebliche Gleichstellungsförderung ist nicht nur die strategische Ausrichtung des Unternehmens in Sachen Gleichstellungspolitik, sondern auch, ob es einflussreiche AkteurInnen

38 So haben gerade einmal 12% der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten eine Betriebsvereinbarung zum Thema Gleichstellung vereinbart (vgl. Maschke/Wiechmann 2010).



im Betriebsrat wie Management gibt, die dem Thema gegenüber aufgeschlossen sind, sich persönlich engagieren und in der Lage sind, Konzepte zu entwickeln und durchzusetzen (vgl. u.a. Botsch et al. 2007).

In den untersuchten Pharma-Unternehmen gab es hierfür nur wenige Beispiele. Herausgreifen wollen wir hier einen besonders interessanten Fall, der deutlich macht, wie schwer es selbst für engagierte Betriebsrätinnen ist, dem Thema Gleichstellung Gewicht zu verleihen: Im Unternehmen PharmaBeta hat sich schon in den 1970er Jahren ein Arbeitskreis gebildet, der sich intensiv mit dem Thema Chancengleichheit befasst und versucht hat, Vorschläge zur Frauenförderung zu erarbeiten.[39] Gegründet wurde dieser Arbeitskreis von Betriebsrätinnen, die regelmäßig bei Betriebsratswahlen mit einer eigenen Liste antraten und bislang stets mit einem Sitz im Betriebsrat vertreten waren. Im Zentrum ihres Programms steht bis heute in erster Linie das Thema betriebliche Frauenförderung. Auf ihr Konto geht z.B. die bereits an anderer Stelle beschriebene Quotierung der Auswahlgremien von Assessment-Center, die – obwohl sie nachweislich erfolgreich war – mittlerweile aber schon wieder zurückgenommen worden ist (vgl. hierzu III.B.1). In keinem anderen Unternehmen haben sich bislang vergleichbare Arbeitskreise und erst recht keine eigenen Frauenlisten gebildet. Was es gibt, sind Arbeitskreise, die sich zumeist ausschließlich mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie" befassen.

Rückblickend hat im Fall von PharmaBeta vor allem die Präferenz für eine explizite Frauenförderung zu Kritik geführt, die nicht nur Männer, sondern auch einige der befragten Frauen äußerten. Hierzu ist anzumerken, dass das Konzept der betrieblichen Frauenförderung ohnehin mittlerweile eine selten gewordene Ausnahme darstellt und zudem generell immer weniger Unterstützung findet. In die Kritik gekommen sind besonders jene Maßnahmen, die ausschließlich auf eine Förderung von Frauen ausgerichtet sind und Männer als gleichstellungspolitische Akteure außen vor lassen (vgl. u.a. Höyng 2002). Diese Kritik ist nicht ganz unberechtigt, denn Maßnahmen, die ausschließlich an Frauen adressiert werden, können am Ende nicht intendierte Folgen haben und dazu beitragen, Frauen

39 Die Pharma-Unternehmen unterscheiden sich auch diesbezüglich nicht von allen anderen Unternehmen der Privatwirtschaft. Eine WSI-Betriebsrätesonderbefragung zur Chancengleichheit kommt zu dem Ergebnis, dass 2003 gerade einmal 8% der befragten Betriebsräte Arbeitsgruppen zum Thema Chancengleichheit und 11% zu Vereinbarkeitsfragen gebildet haben (vgl. Lindecke/Klenner 2005); thematisiert wird Chancengleichheit somit zumeist im Rahmen von Betriebsratssitzungen (73%) und mitunter auch in Betriebsversammlungen (30%) (vgl. Klenner 2004; Maschke/Wiechmann 2010: 493).

nicht nur auf ein „berufliches Neben- oder Abstellgleis“ zu führen, sondern auch zur Reproduktion eines Frauenbildes beitragen, das diese als „defizitäre Arbeitskraft“ ausweist (vgl. Riegraf 1996: 31; Maschke/Wiechmann 2010: 521). Dieser Vorwurf kann dem Arbeitskreis Frauenförderung in unserem Fallunternehmen allerdings nicht gemacht werden, denn alle Aktivitäten zielten im Kern auf eine Aufhebung struktureller Diskriminierungen und asymmetrischer Machtstrukturen ab. Dass – so die Akteurinnen – eine solche pro-aktive Gleichstellungspolitik nicht ohne strukturelle Maßnahmen, wie Frauenquoten, zu erreichen ist, hat ihres Erachtens das Beispiel der Quotierung von Personalauswahlgruppen von Assessment-Centern deutlich gemacht.

Festzuhalten bleibt, dass der Arbeitskreis eine Ausnahme darstellt; insgesamt gesehen beschäftigten sich Betriebsräte allenfalls von Fall zu Fall mit der Gleichstellungsproblematik. Zu den strategischen Handlungsfeldern der Interessenvertretung gehört das Thema folglich nicht, gleichwohl unterstützen die Betriebsräte die vorherrschende familienorientierte Politik der Unternehmen, wie etwa die Einrichtung von Betriebskindergärten, Krippenplätzen, Teilzeitarbeit und die Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema Vereinbarkeit. Zu bedenken ist dabei jedoch, dass viele dieser Vereinbarkeitsmaßnahmen bislang fast ausschließlich von Müttern wahrgenommen wurden, die damit in die, nur allzu gut bekannten Geschlechterfallen laufen (vgl. Kap. III.B.3). Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind somit keineswegs ein Garant für Chancengleichheit bzw. Gleichstellung. Noch dominiert in den Unternehmen eine recht traditionelle Familienpolitik, die vielfach eher zu einer Verfestigung von Geschlechterdifferenzierungen beiträgt als zu ihrer Auflösung. Die Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit in Punkto Gleichstellung sind in der Pharmaindustrie noch recht groß und stimmige Konzepte sowie weitreichende Strategien zur Institutionalisierung einer Gleichstellungspolitik sind auch von Seiten der Interessenvertretung bislang nicht zu erkennen. Nicht zu erwarten ist, dass dieses Grundmuster in der Biotech-Branche ganz anders aussieht. Im Gegenteil, Gleichstellung dürfte hier wohl generell eine Frage der individuellen Durchsetzungskraft sowie der Verfügung über stark nachgefragtes (soziales, kulturelles) Kapital sein. Ob diese Grundtendenz tatsächlich in allen Unternehmen auszumachen ist oder nicht doch erste Impulse in Richtung Gleichstellung zu erkennen sind, steht im Blickpunkt der weiteren Ausführungen.



## 4.2 Individualisierte Arbeitsbeziehungen und Gleichstellung in der Biotechnologie

### *Arbeitsbeziehungen in der Biotechnologie: Welche Rolle spielt die institutionalisierte Form der Mitbestimmung?*

In der Biotech-Branche haben Betriebsräte wie Gewerkschaften einen schweren Stand. Das ist nicht weiter erstaunlich, denn in den neuen wissensbasierten Arbeits- und Tätigkeitsfeldern mit ihrem hohen AkademikerInnenanteil ist die Affinität zur traditionellen Mitbestimmung bekanntermaßen längst nicht so groß wie in den klassischen Kernbranchen der deutschen Industrie mit ihren historisch gewachsenen Interessenvertretungsstrukturen. Charakteristisch für die Arbeitsbeziehungen in Unternehmen der Biotechnologie ist vor allem ein neuer Regulationsmodus der Arbeit, der den Beschäftigten weitgehende Spielräume zur selbstorganisierten Bewältigung von Arbeitsabläufen und Projekten lässt. Er spiegelt sich zudem in einer spezifischen Organisation der Arbeit wider, für die u.a. flache Hierarchien, Team- und Projektarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Kontextsteuerung qua Zielvereinbarungen und MitarbeiterInnengespräche charakteristisch sind, und ist eng verknüpft mit einer Tendenz zur Vergemeinschaftung (hohes Commitment). Selbstorganisation und Selbststeuerung bzw. Selbstkontrolle bilden somit Grundpfeiler des neuen Leistungsregimes, das darauf abzielt, den der „Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages“ innewohnenden Transformationsproblemen beizukommen. Folglich ist es nur konsequent, wenn auch Selbstvertretung zum Credo der neuen Branche gehört und vor allem die Gruppe der hoch qualifizierten Beschäftigten für sich in Anspruch nimmt, ihre Interessen selbst vertreten zu können, was sowohl für die in den Biotech-Unternehmen beschäftigten Männer als auch für die Frauen gilt. D.h. eine Geschlechterdifferenz in Sachen Selbstvertretung lässt sich auf Anhieb nicht entdecken, Unterschiede werden erst sichtbar, wenn es um Fragen der Durchsetzung von Interessen in Sachen Karrieren und Gehalt geht, bei denen Frauen faktisch offensichtlich nicht so gut abschneiden (vgl. B.1 und 2).

Insgesamt gesehen hat die in allen Unternehmen auszumachende Relevanz, die der Selbstvertretung eingeräumt wird, nicht gerade zu einem Klima beigetragen, in der die klassische Mitbestimmung gedeihen konnte. Dennoch wäre es etwas voreilig generell davon auszugehen, dass im Feld der Biotechnologie Interessenvertretungen gar keine Chance haben. So lassen sich durchaus einige Parallelen zur Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologieindustrie erkennen, die ebenfalls den Ruf hatte, eine Organisationskultur aufzuweisen, die der institutionalisierten Interessenvertretung grundsätzlich

entgegensteht. Studien haben jedoch gezeigt, dass neue Branchenfelder keineswegs einen gänzlich „blinden Fleck" der Mitbestimmung darstellen (vgl. Boes/Baukrowitz 2002; Boes/Trinks 2006; Funder et al. 2006) und Hochqualifizierte auch „nicht per se einer kollektiven Organisierung abgeneigt sind" (Pernicka et al. 2010: 389). Vielmehr haben sich hier – neben der Selbstvertretung – neue Formen der Interessenvertretung (z.B. Round Tables) herausgebildet, so dass von einer grundlegenden Erosion der Mitbestimmung eigentlich keine Rede sein kann. Folglich ist die These von der Inkompatibilität (vgl. Töpsch et al. 2001) zwischen den neuen Regelungsformen der Arbeit und den Institutionen der verfassten Mitbestimmung zumindest mit Blick auf die Informations- und Telekommunikationsindustrie unzutreffend (vgl. u.a. Boes/Baukrowitz 2002: 278). Auszumachen sind also nicht nur eine Individualisierung der Konfliktstrukturen, sondern auch neue Formen der Interessenvertretung. Demnach hat sich die erkennbare Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Entgelt usw.), die eng verknüpft ist mit der Zunahme des individuellen Interessenhandelns von Beschäftigten, als eine Herausforderung für die Mitbestimmung herausgestellt. Während in einem Teil der Unternehmen Betriebsräte ihre Bedeutung behalten, gibt es andere, in denen sich neue Formen der Interessenvertretung, einschließlich der Selbstvertretung, herausbilden und zu zentralen Elementen der Arbeitsbeziehungen in wissensbasierten Unternehmen werden.

Die Arbeitsbeziehungen in den Biotechnologieunternehmen sehen im Grunde nicht viel anders aus, auch hier – so hat sich gezeigt – hat eine Individualisierung der Konfliktstrukturen stattgefunden und die Selbstvertretung der Beschäftigten bzw. das individuelle Interessenhandeln spielt eine immer größere Rolle. Institutionalisierte Formen der Interessenvertretung sind zwar nicht vollends verschwunden, d.h. es gibt durchaus Unternehmen mit gewählten Betriebsräten, aber sie können nur dann wirksam werden, wenn es ihnen gelingt, das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten aufzugreifen, hieraus gemeinsame Interessen – soweit das überhaupt möglich ist – abzuleiten und diese in Form kollektiver Rahmenregelungen zu verankern; was sich in der Regel jedoch in Anbetracht der vorherrschenden individualisierten Leistungspolitik als ausgesprochen schwierig erweist.

Warum es in dem einen Fall zur Institutionalisierung von Interessenvertretungen kommt und in dem anderen nicht, hat zumeist nicht nur eine Ursache. Ökonomische Krisen sind sicherlich ein gewichtiger Grund für eine Betriebsratsgründung, aber nicht der einzige; so kann auch das Wachstum eines Unternehmens einen Anstoß hierfür liefern.

Eine klassische Krisengründung stellt der Fall von BioLithio dar, der zum Zeitpunkt unserer Untersuchung bereits fast 300 Beschäftigte hatte. Hier wurde



die Betriebsratsgründung durch eine wirtschaftliche Krise angestoßen. So wurde das Unternehmen in den 1980er Jahren aufgrund von Auftragseinbrüchen von einer massiven ökonomischen Krise erfasst, die einen drastischen Personalabbau zur Folge hatte; die Hälfte der Belegschaft wurde in dieser Zeit entlassen. Beschäftigte erkannten in dieser Umbruchphase die Notwendigkeit einer Betriebsratsgründung, um Verhandlungen mit der Geschäftsführung über Sozialpläne, wie Entlassungen und Abfindungen führen zu können. Die Bewältigung dieser Krise brachte dem Betriebsrat zwar die notwendige Akzeptanz, zu einer wirkungsmächtigen Interessenvertretung – einer „kooperativen Gegenmacht" (Kotthoff 1994) – entwickelte er sich jedoch nicht. Vor allem mangelt es an einer ausreichenden Ressourcenausstattung und Größe. Er besteht aus drei nicht freigestellten Mitgliedern. Zurzeit handelt es sich um drei Männer, die vierte Betriebsrätin befand sich in Elternzeit. Vorsitz- wie Stellvertreterposition werden folglich von Männern wahrgenommen. Die Mitglieder dieses Betriebsrats sind nicht gewerkschaftlich organisiert, ja, sie haben auch gar nicht die Absicht, Gewerkschaftsmitglieder zu werden, zu groß ist die Distanz zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Der Betriebsrat versteht sich nicht als ein strategisch handelnder Kollektivakteur, sondern eher als ein Berater der Beschäftigten, die sich in der Regel selbst vertreten und daher ohnehin nur selten ihre Unterstützung einfordern:

> „Wir kümmern uns hauptsächlich dann, wenn Probleme auftauchen, also wenn eine betriebsbedingte Kündigung ansteht, wenn Einstellungen anstehen. (...) Wir machen alles nach Recht und Gesetz (...) da geben wir uns schon Mühe. Das Problem ist, dass wir ja auch nicht hauptberuflich Betriebsrat sind, sondern eigentlich einen anderen Job haben. Das wir gar nicht freigestellt sind. Also es geht eigentlich von unserer normalen Arbeitszeit ab. Von daher hat auch keiner von uns dreien ein Interesse, da sich lange zu beschäftigen. Also wir werden eigentlich nur aktiv, wenn es ein Problem gibt" (Betriebsrat, BioLithio, Interview 1).

Ähnlich sieht es in einem anderen Unternehmen aus, in dem um die 120 MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Hier zeigt sich, dass der Anstoß für Betriebsratsgründungen nicht nur mit der wirtschaftlichen Krise eines Unternehmens zusammenhängen muss. Entscheidend sind engagierte, mitbestimmungsorientierte Akteure, die nicht nur in der Lage sind, Gelegenheiten zu erkennen und zur rechten Zeit die Initiative zu ergreifen, sondern auch über das notwendige (soziale und kulturelle) Kapital – hier vor allem Wissen über die Mitbestimmung – verfügen. Darüber hinaus kann die Einbindung in ein strategisches Netzwerk wie ein Katalysator wirken, wenn beispielsweise ein entscheidendes Unternehmen des Netzwerks der Mitbestimmung unterliegt und über eine strategisch

handelnde, aktive Interessenvertretung verfügt, die ein großes Interesse an einer flächendeckenden Einführung institutionalisierter Formen der Interessenvertretung in allen Sub-Einheiten hat. Am Beispiel von BioNatrio, das in ein Joint Venture mit einem großen mitbestimmten Konzern eingebunden ist, lässt sich zeigen, wie aus einem betriebsratslosen Start-up-Unternehmen ein mitbestimmtes Unternehmen wurde. Die Betriebsratsgründung erfolgte in diesem Fall zwar nicht gleich mit der Unternehmensgründung, wurde aber mit der Zunahme der Beschäftigten als notwendig erachtet, da immer deutlicher wurde, dass die vorherrschenden informellen Strukturen, wie der „Runde Tische", allein nicht mehr ausreichen, um Beschäftigteninteressen noch angemessen wahrnehmen zu können und diese gegenüber der Geschäftsführung geltend zu machen. Obwohl der Unternehmensgründer nicht für die Bildung des Betriebsrats war, konnte er sich am Ende dann doch nicht gegen den Konzern, in dem Mitbestimmung zur Organisationskultur gehört, durchsetzen. So leistete neben einer in diesen Prozess involvierten Gewerkschaftssekretärin schließlich auch der Konzernbetriebsrat Aufbauhilfe. Zwar hat sich der mittlerweile siebenköpfige Betriebsrat (darunter zwei Frauen) als ein Element des Unternehmens etabliert, aber dennoch ist es nach wie vor nicht einfach, Aushandlungsprozesse mit dem als „Patriarch" beschriebenen Geschäftsführer und Unternehmensgründer zu führen, der seine Abneigung gegenüber kollektiven Interessenvertretungen bis heute nicht abgelegt hat.

Um das Bild zu komplettieren, muss auch auf die Fälle eingegangen werden, in denen institutionalisierte Formen der Mitbestimmung strikt abgelehnt werden. Besonders deutlich war dies im Fall von BioRadio zu erkennen, einem Unternehmen mit 24 Beschäftigten (darunter 17 Frauen), das sich seit einigen Jahren mit Erfolg auf die Herstellung von Antikörpern für die Industrie spezialisiert hat. Eine Betriebsratsgründung kommt hier offenbar weder für das Management noch für die Beschäftigten – in der Mehrzahl Frauen – in Frage, was die Annahme von der größeren Distanz gerade qualifizierter Frauen im Hinblick auf klassische, vielfach als starr und bürokratisch wahrgenommene Institutionen unterstreicht. Im Fall von BioRadio wird in diesem Zusammenhang vor allem auf das Selbstverständnis des Unternehmens hingewiesen, das sich quasi als „Familie" versteht und in dem das Team bzw. die Gemeinschaft („Kollektivcharakter") – so die vorherrschende Auffassung – in der Lage sei, alle Probleme selbst zu lösen. Mit anderen Worten, institutionalisierte Gremien werden abgelehnt; erst Recht eine Stellvertreterpolitik. Hierzu ein Beschäftigter:

> „Wenn Konflikte auftreten, dann wird das sehr gut im Kollektiv gelöst (...). Klar gibt es Reibungspunkte, die hat man überall, wir sind Menschen aus unterschiedlichsten Lagen, (...) was auch immer einfließt – Ausbildung, Stimmung, Privatleben. Aber wichtig ist, dass wir halt immer im Bewusstsein haben, wir arbeiten miteinander" (Beschäftigter, BioRadio, Interview 2).



In diesem wie in den anderen betriebsratslosen Unternehmen wird stets auf die spezifische durch ein hohes Commitment geprägte Organisationskultur hingewiesen, die sich nicht mit kollektiven Interessenvertretungsstrukturen vertrage. Die Beschäftigten sollen folglich ihre Interessen selbst vertreten und zudem ein hohes Maß an Selbstverantwortung entwickeln, wie eine Personalleiterin betont:

> „Ja, ich glaube, was auch wichtig ist, die Mitarbeiter so in so eine Eigenverantwortung rein zu bringen" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 9).

Eine Position, die nicht nur das Management vertritt, vielmehr heben auch und vor allem junge, qualifizierte Beschäftigte ihr Interesse an und ihre Fähigkeit zur Selbstvertretung hervor: „Also, wenn ich persönlich Sachen habe, dann spreche ich die selber an und kann die selber regeln" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 2).

Diese ausgeprägte Präferenz für eine Selbstvertretung sowie ein hohes Maß an Selbstverantwortung sind typisch für Biotech-Unternehmen, deren Beschäftigte in vielerlei Hinsicht dem Typus eines „Arbeitskraftunternehmers" entsprechen. Gleichzeitig herrscht das Leitbild der offenen, toleranten Gemeinschaft vor. In dem so genannten „Credo", dem Leitbild von BioCarbo, heißt es beispielsweise: „Wir reden alle miteinander, wir sind alle gute Freunde, wir kommen alle so miteinander zurecht", was – so eine Beschäftigte – aber auch bedeutet: „Wir brauchen jetzt zum Beispiel keinen Betriebsrat oder so was" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 4).

Wenngleich die zitierte Beschäftigte dem Leitbild des Unternehmens – dem „Credo" – sowie der ablehnenden Haltung gegenüber der Mitbestimmung zunächst auch zustimmt, handelt es sich dennoch nicht um eine grundsätzliche Ablehnung von Betriebsräten, denn sie sagt an einer anderen Stelle des Interviews auch:

> „Wenn ein Betriebsrat da wäre, da würde man dann hingehen, dann formiert sich das, dann steht das wie eine ganze Wand da und dann gehe ich da hin und sage: 'Hey, so und so nicht! Und so und so!" (Beschäftigte, BioCarbo, Interview 4).

In diesem Unternehmen gab es in einer Krisenphase sogar den Versuch, einen Betriebsrat zu gründen, der am Ende dann aber doch an der Human-Resource Strategie des Managements gescheitert ist, das es verstanden hat, die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass ihre „Sorgen und Ängste" ernst genommen werden, gemäß dem Leitsatz: „Leut', wir sorgen uns um euch" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 9). Eine institutionalisierte Interessenvertretung wurde dementsprechend als nicht erforderlich angesehen. Beigetragen hat hierzu auch

die gemeinsame Entwicklung von Unternehmensleitsätzen, an denen sowohl das Management als auch die Beschäftigten mitgewirkt haben. Eigens hierzu fand eine Klausur in einem Kloster statt, in der u.a. Überlebens- und Gruppentrainings durchgeführt wurden und der Teamgedanke – der gemeinsame „Spirit" des Unternehmens – ins Zentrum gestellt wurde. Entwickelt wurde in dieser Zeit das bereits erwähnte Unternehmenscredo, in dem die Idee der Gemeinschaft, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen eine große Rolle spielen (vgl. hierzu auch B.1). Ein Betriebsrat passt – so die vorherrschende Position, die nicht nur vom Management vertreten wird – nicht in das Konzept eines Human-Resource-Managements, demzufolge die Geschäftsführung selbst der Hauptansprechpartner für die Belange der Beschäftigten ist und das Unternehmen als „Gemeinschaft" begreift.

> „Durch das ganze Engagement versuche ich immer so ein bisschen das Bindeglied zu sein. Und zu hören was die Mitarbeiter wollen. Je mehr sie Mitarbeiter einbinden in Entscheidungen, in Prozesse, umso weniger kriegen die das Gefühl: 'Da wird immer alles von oben entschieden und wir können überhaupt nicht mitmischen'. (...) Ich finde es ist immer wichtig den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie Teil dieser Firma sind und was mit machen dürfen. Und dazu gehört z.B. auch (...) dieses Wir-Gefühl zu stärken" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 7).

Die bereits weiter oben zitierte HR-Managerin sieht sich daher geradezu als ideale Ansprechpartnerin für alle „Sorgen und Nöte" der Beschäftigten:

> „(...) d.h., wenn Sorgen und Nöte sind, das ist ja oft, ein Betriebsrat ist ja quasi der Puffer, ja, zu dem gehen Mitarbeiter, wenn sie Sorgen haben, wenn sie sich unfair behandelt fühlen und deshalb ist eines der wichtigsten Aufgaben hier der Personalabteilung, solche Dinge zu hören, die Ohren überall zu haben und frühzeitig da auch entgegen zu steuern" (ebd.).

Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang aber auch ganz offen, dass ein Betriebsrat zu einem Problem für das Unternehmen werden kann, wenn er legitime Mitbestimmungsrechte einfordert und auf unternehmerische Entscheidungsprozesse einwirken will, was nicht unbedingt im Sinne der Geschäftsführung ist:

> „Na ja, das kann halt übel sein, ich mein, (...) wenn da Mitarbeiter, wenn da ein Betriebsrat dann anfängt mitzubestimmen, was für Leute eingestellt werden und jede Firmenentscheidung mit einem Betriebsrat abgesprochen werden muss, jede strategische Ausrichtung, also ich glaub schon, dass uns das in gewissem Maße hemmen würde" (Vorstandsmitglied, BioCarbo, Interview 9a).

Dass ein Betriebsrat „Störfaktor" und „bürokratisches Hemmnis", ja eigentlich nicht mit der Unternehmensphilosophie kompatibel ist, formulierte eine HR-Managerin von BioCarbo sehr deutlich:



> „Wir wollen unbedingt vermeiden, dass es hier einen Betriebsrat gibt. Weil Betriebsräte für so eine Firma – finde ich – tödlich sind" (Personalleiterin, BioCarbo, Interview 7).

Es herrscht somit eine sehr große Distanz gegenüber der Mitbestimmung vor, ja sogar eine massive Ablehnung von Betriebsräten, die geradezu als eine Bedrohung der Unternehmenskultur wahrgenommen werden. In diesen betriebsratslosen Unternehmen gab es auch keine so genannten anderen Vertretungsorgane (AVOs)[40], wie etwa MitarbeiterInnenausschüsse, SprecherInnen, Vertrauenspersonen oder Runde Tische, womit sie sich in die Riege der Unternehmen einreihen lassen, die überhaupt keine kollektive Vertretung aufweisen; was auf immerhin 60 Prozent der privatwirtschaftlichen Betriebe zutrifft (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 104 ff.). Mit anderen Worten: Es dominiert eine individualisierte Interessenvertretung, die auf eine starke Integration in das unternehmensspezifische Wertesystem setzt bzw. auf eine Vergemeinschaftung abzielt, die kollektive Interessenvertretungen überflüssig machen soll. Beschäftigte müssen ihre Interessen folglich selbst vertreten, was einer ausgeprägten Tendenz zur Individualisierung von Konfliktstrukturen und Aushandlungsprozessen gleichkommt. Welche Chancen Beschäftigte haben, ihre Arbeitszeit-, Entgelt- und sonstigen Interessen durchzusetzen, ist somit nicht mehr in erster Linie eine Frage kollektiver Rahmenregelungen, die auch individuellen Aushandlungsprozessen Orientierung geben, sondern hängt in hohem Maße vom Verhandlungspotenzial (sozialem wie kulturellem Kapitel) und der Verhandlungsfähigkeit (bzw. dem Impression Management) der Beschäftigten ab, die letztendlich auch über die Ausgestaltung individueller Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme entscheiden. Beschäftigte mit einem geringen Verhandlungspotenzial bzw. aus der Sicht des Unternehmens nicht sehr attraktiven Kapitalressourcen haben es demnach schwer, ihre Interessen vorzubringen und durchzusetzen, wobei sich insbesondere Sorgeverpflichtungen – zumeist schon in der Rekrutierungsphase – als ein Stolperstein erweisen, der klassischerweise in erster Linie erwerbstätige Mütter vor Probleme stellt. Sie müssen folglich individuelle Strategien entwickeln, die ihnen eine – wenn auch fragile – Verschränkung von Erwerbs- und Privatleben erlaubt.

Insgesamt gesehen lassen sich die Arbeitsbeziehungen im Branchenfeld Biotechnologie nicht auf eine einfache Formel bringen. Es gibt sowohl Betriebe, in

40 Zu nennen ist allenfalls eine so genannte „Task Force", die es bei BioCarbo gibt. Hier vertreten ausgewählte Personen Beschäftigte eines Arbeitsbereichs in bestimmten Gremien und sorgen für einen Informationsaustausch; um eine andere Form der kollektiven Interessenvertretung handelt es sich somit eigentlich nicht.

denen eine institutionalisierte Form der Interessenvertretung existiert, als auch andere, in denen Betriebsräte bis heute als ein „Werk des Teufels“ betrachtet werden und die Beschäftigten ihre Interessen gegenüber der Geschäftsführung selbst vertreten (müssen) (vgl. Tab. 9). Da in allen Biotechnologieunternehmen eine Selbstvertretungskultur der Beschäftigten vorherrscht, müssen sich die Betriebsräte nicht nur mit den neuen Formen der Organisation von Arbeit auseinandersetzen (Projektarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Kontextsteuerung usw.), sondern auch eine Form der Interessenvertretung finden, die mit dem Anspruch der Beschäftigten auf Selbstvertretung kompatibel ist. Kollektive Regelungen zu entwickeln, erweist sich in Anbetracht der heterogenen Interessenlagen und Autonomieansprüche der Beschäftigten als kein einfaches Unterfangen, zumal der Betriebsrat als Institution der Mitbestimmung immer noch einen schweren Stand in den Unternehmen hat und keineswegs bereits als ein selbstverständlicher, unverzichtbarer Akteur der Arbeitsbeziehungen akzeptiert wird. Überhaupt stoßen kollektive Interessenvertretungen – Betriebsräte und erst recht die Gewerkschaft – in der Biotech-Industrie vielfach auf Ablehnung, und zwar nicht nur von Seiten des Managements, auch die Beschäftigten weisen eine große – wenn auch nicht unüberwindbare – Distanz zur Mitbestimmung auf, was nicht erstaunt, denn gerade gut qualifizierte Beschäftigte, insbesondere Frauen, gehören bis heute nicht zu dem klassischen Potenzial der Gewerkschaften, wie die Mitgliederentwicklungen zeigen.

### *Gleichstellungspolitik: kein Thema in Biotech-Unternehmen*

Fragt man nach Ansatzpunkten und Spielräumen für eine Politik der Geschlechtergerechtigkeit, ist zunächst festzuhalten, dass weder in den Betrieben mit Betriebsrat noch in den betriebsratslosen Unternehmen Gleichstellung auf der Agenda steht. Die Betriebsräte in den von uns untersuchten Biotech-Unternehmen erwiesen sich nicht als pro-aktiv und galten auch nicht als starke Verhandlungspartner; erst recht haben sie keine Betriebsvereinbarungen zur Gleichstellung abgeschlossen. Wenn es um Geschlechterpolitik geht, besteht im Grunde keine Differenz zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat, denn im Kern herrscht in allen Biotech-Unternehmen die Auffassung vor, dass es – gleich ob es sich um die Entlohnung, die hierarchische Position oder die weitere berufliche Karriere handelt – ausschließlich auf Leistung ankommt, die keine Frage des Geschlechts sei. Auszumachen ist somit eine Leistungs- und gleichzeitige Gleichheitsrhetorik, die Geschlechterdifferenzierungen erst gar nicht in Frage stellt und damit zu einer Persistenz von Geschlechterungleichheiten beiträgt. Kurzum, die



„Leistungsillusio“ war in den Biotech-Unternehmen sehr stark verankert und stellt quasi eine Grundprämisse dar, die nicht nur Lohn- wie Hierarchieunterschiede, sondern auch Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen bestens legitimiert. Hinzu kommt, dass sich gerade in den Biotech-Unternehmen eine sehr weitgehende arbeitsweltliche Individualisierung erkennen lässt, die im Grunde eine an den Strukturen ansetzende Gleichstellungspolitik (z.B. Quoten) strikt ausschließt. Gleichstellung muss folglich weitgehend individuell durchgesetzt

*Tabelle 9:* Arbeitsbeziehungen in Biotechnologieunternehmen

| Unternehmen | Betriebsrat | Interessen-vertretung | Gleich-stellung | Vereinbarkeit Beruf und Familie |
|---|---|---|---|---|
| *BioCarbo* (280 Beschäftigte, 75% Frauen) | kein BR | Selbstver-tretung der Beschäftigten | keine Regelungen | flexible AZ-Regelungen; Beteiligung an einem Betriebs-kindergarten |
| *BioRadio* (24 Beschäftigte, 70% Frauen) | kein BR | Selbstver-tretung der Beschäftigten | keine Regelungen | flexible AZ, Haushaltstag (monatlich) |
| *BioLithio* (300 Beschäftigte, 70% Frauen) | BR: 3 Mitglie-der (zurzeit 3 Männer), d.h. Vorsitz und Stellvertretung Männer | Selbstver-tretung der Beschäftigten | keine Regelungen | flexible AZ; keine Maßnahmen |
| *BioXenon* (110 Beschäftigte, 60% Frauen) | kein BR | Selbstvertretung der Beschäftig-ten; Human-Re-source- Berater / Geschäftsleitung | keine Regelungen | flexible AZ, Home-office-Tage in Absprache mit Geschäftsleitung |
| *BioNatrio* (114 Beschäftigte, 50% Frauen) | BR: 7 Mitglieder, darunter 2 Frauen Vorsitz: 1 Frau, Stellvertre-tung: 1 Mann | Selbstver-tretung der Beschäftigten | keine Regelungen | flexible AZ-Regelungen, 1 Eltern-Kind-Raum |
| *BioZink* (16 Beschäftigte, 75% Frauen) | kein BR | Selbstver-tretung der Beschäftigten | keine Regelungen | Fördermitglied BioKids, Unter-stützung durch Geschäftsleiterin |

Quelle: interne Unternehmensdokumente

werden. Viel hängt dabei von den individuellen Verhandlungspotenzialen der AkteurInnen, ihren Ressourcen bzw. ihrer Kapitalausstattung, ab. Aber dies allein ist noch nicht entscheidend, es kommt auch darauf an, in welchen ökonomischen Teilfeldern die Unternehmen eingebettet sind. So kann das Verhandlungspotenzial des Einzelnen/der Einzelnen noch so umfassend sein, handelt es sich um ein Pharma-Unternehmen sind die Beschäftigungskonditionen in der Regel weitaus attraktiver als in Biotechnologieunternehmen, was sich – wie gezeigt (vgl. III.B.1-3) – in markanten Geschlechterdifferenzierungen widerspiegelt.

## 4.3 Spielräume für Gleichstellungspolitik?

Dass Gleichstellungspolitik ein äußerst umstrittenes Terrain ist, belegt die Auseinandersetzung um die betriebliche Frauenförderung sowie die Quote, die in keinem Unternehmen – weder in der Pharma- und erst recht nicht in den Biotech-Industrie – als durchsetzungsfähig gilt. Die Einführung einer Quote käme im Prinzip einem Tabubruch gleich, denn in den Unternehmen herrscht die Vorstellung vor, dass einzig und allein die erbrachte Leistung über Entlohnung, Aufstieg und Anerkennung entscheidet. Frauenförderung und selbst Gleichstellungspolitik haben es folglich schwer, wenn davon ausgegangen wird, dass Frauen und Männer gleich behandelt werden. Unsere Befunde zeichnen hier kein grundsätzlich anderes Bild: Sowohl in den Pharma- als auch in Biotech-Unternehmen herrschen – trotz des Vordringens junger, qualifizierter Frauen und der viel beschworenen Geschlechtsneutralität, die dem Leitsatz folgt: „Wir behandeln alle gleich!“ – immer noch eine Vielzahl an Geschlechterdifferenzierungen sowie traditionelle Formen der Geschlechterungleichheit vor. Nicht zu übersehen sind die aus vielen anderen Studien hinlänglich bekannten „gläsernen Decken“ und „gläsernen Wände“, die u.a. auf eine große Beharrungskraft von „gender status beliefs“ (Ridgeway 2001), Distinktionsprozesse (Hofbauer 2010) sowie ein „Klima der Diskriminierung, (das, d.V.) den Diskriminierten selbst oft nicht bewusst ist“ (Hermann/Strunk 2012: 55), zurückzuführen sind. Dabei spielt – erwerbs- und lebensbiografisch betrachtet – auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Rolle. Die Unternehmen wissen zwar um die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Nachteile von Erwerbsunterbrechungen und das Risiko der Dequalifizierung, sie sind aber noch weit davon entfernt, hierin einen entscheidenden Hebel zur Geschlechtergleichstellung zu sehen.

Fragt man nach dem Beitrag der Interessenvertretungen zur Gleichstellungspolitik, dann sind die Resultate hier sehr bescheiden. Im Pharma-Bereich rangiert die Thematik zumeist ganz unten auf der Agenda zentraler arbeitspolitischer Aktivitäten. In Biotech-Unternehmen – sofern sie überhaupt über eine Interessenvertretung verfügen – verhält es sich nicht viel anders. Ausnahmen, zu denen beispielsweise die in einem Pharma-Unternehmen engagierten Betriebsrätinnen gehörten, die sich für eine Quotierung von Auswahlgremien der Assessment-Center eingesetzt haben, waren höchst selten.

Noch weist alles eher auf eine Reproduktion von betrieblichen Geschlechterasymmetrien, denn auf einen tief greifenden Abbau hin. Folgenreich ist vor allem die besonders in wissensbasierten Arbeits- und Tätigkeitsfeldern vorherrschende Ausrichtung an einer individualisierten Leistungspolitik, in der es zunehmend um ergebnis- und marktbezogene Leistungsziele geht. Sie trägt nicht nur zu einem erheblichen Leistungsdruck bei, sondern auch zur Entstehung des Leitbilds der stets verfügbaren, flexiblen Arbeitskraft und einer „Leistungsillusio“. So ist – gerade wenn es um projektförmige Arbeit geht – die Erwartung groß, dass Beschäftigte sich vollständig, umfassend und flexibel (quasi als „ganze Person“) in den Arbeitsprozess einbringen, was im Grunde auf eine Ausblendung von Reproduktionsinteressen und -notwendigkeiten sowie anderer außerbetrieblicher Verpflichtungen und Bedürfnisse hinausläuft und die Differenzen zwischen Beschäftigten mit und ohne Verantwortung für familiäre Sorgearbeit sogar noch verstärkt. Nach wie vor sind es in erster Linie Mütter, die – wenn es ihnen nicht gelingt, sich von der Sorge- und Hausarbeit zu entlasten – mit massiven Unvereinbarkeitsproblemen konfrontiert werden, zumal sich die Diskrepanzen zwischen individuellen Lebenssituationen, betrieblichen Anforderungen und institutionellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht grundlegend verändert haben; was für die anhaltende Wirksamkeit der von Maier konstatierten „patriarchalen Effizienz“ (Maier 1998) spricht. So lassen sich bezogen auf die Arena der Arbeitsbeziehungen zurzeit weder mit Blick auf die Pharma- noch auf die Biotech-Unternehmen Konzepte einer nachhaltigen Gleichstellungspolitik ausmachen, die im Kern auf einen Strukturwandel abzielen. Noch fehlt es auf der Bühne der Arbeitsregulation an pro-aktiven AkteurInnen, die hier Wirkungsmacht entfalten können. Gleichwohl macht es dennoch einen Unterschied, ob es klassische, institutionalisierte Formen der Mitbestimmung gibt, die darauf ausgerichtet sind, einem zu starken Zugriff des Betriebes auf die Reproduktionssphäre entgegenzuwirken, was bislang im Pharmabereich (noch) der Fall ist, oder eine eher individualisierte Interessenwahrnehmung, die verhandlungsstarke AkteurInnen erfordert.

# IV Resümee

Die Studie zielte darauf ab, Arbeits- und Geschlechterpolitik in wissensintensiven, post-tayloristischen Unternehmen zu analysieren und Antworten auf die Frage zu finden, ob und wodurch es zur Reproduktion bzw. Erosion von Geschlechterasymmetrien kommt. Wir haben hierfür ein theoretisches Konzept entworfen, das den Analyserahmen für unsere Fallstudien aus der Pharma- und Biotech-Branche bildet. In den Fallstudien wurde untersucht, wie Geschlechterverhältnisse in die jeweilige Form der Arbeitspolitik eingelassen sind, wobei vier Themenfelder im Fokus standen: 1. die Segregationsproblematik, 2. die Lohn- und Leistungspolitik als ein arbeits- und geschlechterpolitisches Kernthema, 3. die Vereinbarkeitspolitik sowie 4. die Gleichstellungspolitik im Kontext der Arbeitsbeziehungen.

## Ein erweitertes arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept

Trotz einer langen Tradition und der sich aktuell abzeichnenden Renaissance arbeitspolitischer Debatten und Forschungsaktivitäten ist gerade im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren wenig theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklung betrieben worden, die auch die widersprüchliche und wechselseitige Verflechtung zwischen Erwerbs- und Reproduktionssphäre angemessen berücksichtigt. So hat der arbeitspolitische Mainstream insbesondere feministische Arbeiten nicht systematisch aufgenommen, die u.a. Kritik an einem männlichen Erwerbsarbeitsmodell und der Nicht-Berücksichtigung unbezahlter und überwiegend von Frauen übernommener Reproduktionsarbeit formuliert haben. Noch weniger Berücksichtigung fand die Frage, wie angesichts der jüngeren Veränderungen in der Arbeitswelt Geschlechterverhältnisse in den Unternehmen nicht nur neu verhandelt und konfiguriert werden, sondern auch wie dies theoretisch gefasst werden kann. Unser Vorschlag für ein um die Dimension Geschlecht erweitertes Konzept von Arbeitspolitik (Kapitel II) zielt auf diese Leerstelle ab und greift zunächst eines der wenigen theoretisch fundierten Konzepte von



Arbeitspolitik auf: die „Politics of Production“ von Michael Burawoy. Darin wird der Betrieb als ein eigenständiger politischer Raum begriffen, in der sich soziale Beziehungen entlang des Arbeitsprozesses institutionalisieren. Mit der Unterscheidung von „relations *in*“ und „relations *of* production“ richtet sich der Blick nicht nur auf die betrieblichen Prozesse, sondern auch auf außerbetriebliche politische, soziale und ökonomische Konstellationen, wie die staatliche Politik, die Kräfteverhältnisse auf Märkten und die Reproduktion von Arbeitskraft. Arbeitspolitik ist somit nicht auf den Betrieb beschränkt, sondern nur in der Wechselwirkung unterschiedlicher Politiken zu verstehen, die in der „politischen Arena Betrieb“ jeweils neu konfiguriert und ausgehandelt werden. Problematisch an diesem Konzept ist allerdings das Fehlen einer Geschlechterperspektive. Dennoch bietet Burawoys Konzept einige wichtige Anschlussstellen für eine geschlechterpolitische Erweiterung. Zu nennen ist zum einen das Verständnis des Arbeitsprozesses als soziale Beziehung (was selbstverständlich auch Prozesse der Vergeschlechtlichung umfasst) und zum anderen die Unterscheidung der „relations in“ und „relations of production“, die wir weiter ausgebaut haben, um auch das Wechselverhältnis zwischen der Produktions- bzw. Erwerbssphäre und der Reproduktionssphäre, also der Haus- und Sorgearbeit, konzeptionell einbeziehen zu können und damit ein wesentliches Strukturmerkmal gesellschaftlicher Produktionsweisen – gerade auch in seiner Geschlechterdimension – in ein Konzept von Arbeitspolitik zu integrieren.

Wenig anschluss- und erweiterungsfähig erschien uns Burawoys Ansatz dagegen für eine Konzeption betrieblicher Macht- und Herrschaftsprozesse, die auch geschlechtliche und vergeschlechtlichende Dimensionen sichtbar machen kann. Auch wenn Burawoy viel zur Entschlüsselung betrieblicher Aushandlungsprozesse beigetragen hat und anhand der von ihm beschriebenen „games“ verdeutlichen kann, wie Hegemonie im Betrieb hergestellt und „die Arbeiter zum Mitspielen gebracht werden“, erweist sich sein Konzept an vielen Stellen dennoch als zu undifferenziert. Für eine genauere und auch geschlechtertheoretische Erfassung betrieblicher Macht- und Herrschaftsprozesse haben wir deshalb auf theoretische Grundlagen und Kategorien von Pierre Bourdieu, wie Feld, Kapital, Habitus, symbolische Gewalt und Illusio, zurückgegriffen. Diese liefern weitaus elaboriertere Erklärungsangebote für die Persistenz von Hierarchien, Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen, die auch aus einer Geschlechterperspektive aufschlussreich sind; was ein Blick auf das zunehmende Interesse der Frauen- und Geschlechterforschung an Bourdieu deutlich macht.

Zunächst wurde der Feldbegriff Bourdieus für unser arbeits- und geschlechterpolitisches Konzept „übersetzt“, und zwar nicht nur bezogen auf den Betrieb,

den wir als ein relativ autonomes Teilfeld und mithin einen spezifisch verfassten Machtraum begreifen, sondern auch auf die Branche, die wir ebenfalls als ein relativ autonomes Teilfeld konzipierten. Sie prägt sowohl die politische Regulation (insbesondere die staatliche Industrie- und Technologiepolitik, Verbände und Lobbyorganisationen) und die Positionierung der einzelnen Unternehmen (entsprechend ihrer jeweiligen Ausstattung mit Kapitalien) im Feld als auch die Qualifikationsanforderungen und die soziale (und geschlechtsspezifische) Form der Arbeitsmärkte. Neben der sozialen (und damit auch geschlechtsspezifischen) Organisation der Reproduktionsarbeit bildet die Branche einen wichtigen Bezugspunkt für die Konzeption der „relations of production", die den Kontext der Aushandlungsprozesse innerhalb des Unternehmens bzw. Betriebs, also die „relations in production", entscheidend bestimmen.

Die Betrachtung der Konstitution und Konstellation von Kräfteverhältnissen im Betrieb, der „relations in production", erfordert einen differenzierten Blick auf die Position und Ressourcen der einzelnen Akteure bzw. Personengruppen. Die Verteilung von Macht wird u.a. an der unterschiedlichen Verfügung über Kapital (ökonomisches, soziales, kulturelles, symbolisches etc.) deutlich, die sowohl in der vertikalen als auch der horizontalen Ebene soziale Ungleichheit und Distinktionen erzeugt, die ebenfalls nicht abgekoppelt von der Geschlechterdimension betrachtet werden können. Was in den Aushandlungsprozessen in die Waagschale geworfen werden kann, hängt dabei nicht nur von der Geschlechtszugehörigkeit ab, sondern ebenso vom Bildungs- und Klassenhintergrund sowie der Position der Akteure im Betrieb. Der Habitus ist der soziale Ort für die Herausbildung und Inkorporierung von Klassifikationsschemata, zu denen auch die Einteilung in Geschlechter bzw. die Zweigeschlechtlichkeit gehört. Das Konzept des Habitus bietet die Möglichkeit, Erklärungsansätze für die Reproduktion und Persistenz von Geschlechterasymmetrien zu gewinnen, die – in den Körper eingeschrieben – durch eine soziale Praxis immer wieder neu hervorgebracht werden. Hinzu kommen Mechanismen, wie etwa symbolische Gewalt, welche die Grundlage für die Ver- und Anerkennung, Verschleierung und Neutralisierung von Machtverhältnissen und Geschlechterasymmetrien bildet. Eine Ver- und Anerkennung von Macht und Herrschaft drückt sich auch in der Logik der Spiele aus. Ähnlich wie Burawoy arbeitet auch Bourdieu mit der Spielemetapher, um Aushandlungsprozesse als asymmetrische Machtbeziehungen zu verdeutlichen. Es handelt sich dabei nicht um explizite Prozesse von Macht und Unterdrückung, sondern das komplexe Wechselverhältnis von Konsens und Widerstand manifestiert sich in der Konstruktion von Spielregeln, also Normen und Erwartungen, die von allen als legitim anerkannt werden und die jeweils



spezifische Illusio des Feldes hervorbringen. Dies kann sich etwa – wie in unserem Feld – in der Herausbildung einer Individualisierungs- und Leistungssemantik zeigen, die einem spezifischen Kontrollregime Legitimation verleiht. Deutlich wird hierbei auch, dass die Herausbildung von Macht, Abhängigkeitsverhältnissen und Hierarchien, wie u.a. das Geschlechterverhältnis, nur mit Blick auf das gesamte Spiel, also aller Felder der Arbeitspolitik, verständlich wird. Im Weiteren werden zentrale Ergebnisse unserer empirischen Studie zusammengefasst, die diesen Zusammenhang veranschaulichen.

## Arbeits- und Geschlechterpolitik in der Pharma- und Biotech-Industrie

### A) „Relations of Production"

*Die Geschlechterwirksamkeit der asymmetrischen Branchenkonfiguration*

Da der Bezug zur Branche als Teil der „relations of production" einen wichtigen Stellenwert in unserem theoretischen Konzept einnimmt, entschieden wir uns für eine konkrete Branche als Forschungsfeld, namentlich die Pharma- und Biotech-Industrie entschieden. Hierfür sprach u.a. die Zuschreibung als wissensintensive „Schlüsselindustrie", die zudem bezogen auf die Pharmabranche traditionell einen ungewöhnlich hohen Anteil qualifizierter Frauen aufweist. Dies bestätigt sich in der erst Anfang der 1990er Jahre entstandenen Biotech-Branche nicht nur in den technischen Laborberufen, sondern vor allem auch im hochqualifizierten Bereich der Forschung und Entwicklung. In Kapitel III.A.1 haben wir die Entwicklung und Struktur der Branche nachgezeichnet. Getrieben durch schwindende Produktivität, Innovationsfähigkeit und auslaufende Patente, kam ein tief greifender Restrukturierungsprozess in der Pharma-Industrie in Gang, der mit der Fokussierung auf biotechnologische Verfahren einherging. Die Vernetzung mit den neu entstandenen und durch staatliche Technologiepolitik gezielt geförderten Biotech-Unternehmen beschreibt die neu entstandene Struktur der Branche. Pharmazeutik und Biotechnologie bilden darin zwei relativ autonome Teilfelder, die gleichwohl in spezifischer Weise eng miteinander verzahnt sind. Für die Pharma-Industrie gewannen Biotech-Unternehmen eine essentielle Funktion, da die langwierigen und äußerst kostenträchtigen Produktinnovationen zu einem nicht unwesentlichen Teil an diese Unternehmen ausgelagert werden konnten. Biotech-Unternehmen erlangten die Rolle eines Risikopuffers für die Pharma-Industrie, so dass von einer neuen und asymmetrischen Arbeitsteilung zwischen

den beiden Teilfeldern ausgegangen werden kann. Wesentlich ist hierbei, dass sich im Zuge dieser Entwicklung ein neues Machtgefüge im sozialen Raum des Feldes ergeben hat, in dem sich einerseits die Biotech-Unternehmen als neue Akteure etablieren konnten, die sich jedoch andererseits ökonomisch in einer deutlich prekären und von den Pharma-Unternehmen abhängigen Position befinden. Dieses hierarchische Verhältnis erzeugt ein deutliches Gefälle hinsichtlich der Situation der Beschäftigten, denn in der Pharma-Industrie werden nicht nur höhere Gehälter bezahlt, sondern auch die Beschäftigungsverhältnisse als solche sind ungleich besser abgesichert. Angesichts der hohen Zahl von Insolvenzen und der raschen Veränderung von Unternehmensformen (z.B. durch Börsengänge oder Fusionen) ist Beschäftigung in der Biotech-Industrie dagegen in hohem Maße durch Unsicherheit geprägt.

Wir sind der Frage nachgegangen, ob bzw. inwieweit diese spezifische und deutlich hierarchische Branchenkonfiguration geschlechterwirksam wird. Auf den ersten Blick ergibt sich ein positiver Arbeitsmarkt-Effekt: Biotech-Unternehmen haben einen großen Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften, die auf dem Arbeitsmarkt nicht leicht verfügbar sind. Dies eröffnet hochqualifizierten Frauen die Chance, in dieses Branchenfeld vorzudringen. Tatsächlich konnten wir in den Biotech-Unternehmen einen höheren Anteil hochqualifizierter Frauen feststellen als in den Pharma-Unternehmen. Auf den zweiten Blick wird dieser positive Eindruck dadurch getrübt, dass in den Biotech-Unternehmen vergleichsweise prekäre und deutlich schlechter bezahlte Beschäftigungsverhältnisse vorherrschen, die offenbar von Frauen eher akzeptiert werden als von Männern. Die asymmetrische Arbeitsteilung zwischen der Pharma- und der Biotech-Industrie erzeugt somit auch ein Gefälle hinsichtlich der Beschäftigungskonditionen, von denen Frauen stärker betroffen sind als Männer. Zwar sind von den Branchenrisiken auch die in den Biotech-Unternehmen tätigen Männer tangiert, gleichwohl zeigt sich, dass diese eher höhere Positionen erreichen und dementsprechend bessere Beschäftigungskonditionen aufweisen. So lässt sich zum einen durchaus ein Gefälle zu Ungunsten von Frauen ausmachen, denen aber zum anderen zugleich neue Arbeitsmarktchancen in einem hochqualifizierten Beschäftigungsfeld eröffnet werden. Hier deutet sich ein schon aus anderen Berufsfeldern bekanntes Muster an, demzufolge sich im Verlauf der „Feminisierung" von Tätigkeitsbereichen vielfach die Beschäftigungskonditionen verschlechtern und das Berufsprestige sinkt (vgl. hierzu u.a. Wetterer 2002a). Ob und inwieweit dieses Muster das Branchenfeld der Biotechnologie zukünftig prägt und zu einer tief greifenden Geschlechterasymmetrie zwischen Pharma- und Biotech-Unternehmen führen wird, wird sich noch zeigen. Aktuell stellen sich die Legitimation und Akzeptanz des bereits auszumachenden Gefälles vor allem darüber her, dass von vielen Beschäftigten die Arbeit in einem Biotech-Unternehmen als weniger anonym und bürokratisch wahrgenommen wird. Dies ermöglicht zudem eine stärkere Einbindung und Verantwortung für Forschungsprozesse, was dem naturwissenschaftlichen Habitus und dem Wunsch nach Sinnfindung (im Sinne des Credos „Dienst am Menschen") entspricht.



### *Die Arena der Vereinbarkeitspolitik – Familien- statt Gleichstellungspolitik*

Die Vereinbarkeitspolitik bildet eine entscheidende Schnittstelle zwischen den „relations in" und den „relations of production", denn in den betrieblichen Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie spiegelt sich einerseits die gesellschaftliche Organisation der sozialen Reproduktion. Andererseits stellen diese Regelungen betriebliche Institutionalisierungen des Geschlechterverhältnisses dar, die zur Stabilisierung oder auch Veränderung der gesellschaftlichen Reproduktionsverhältnisse beitragen.

In unseren Fallstudien fiel zunächst ein starker Gegensatz auf: Während in den Biotech-Unternehmen mit sehr wenigen Ausnahmen keine verbindlichen Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorzufinden waren, gelten die Pharma-Unternehmen diesbezüglich geradezu als vorbildlich. In allen Unternehmen gab es Vereinbarungen zur Teilzeitarbeit und Kinderbetreuung sowie eine Reihe weiterer Dienstleistungsangebote, die vom Bügelservice bis hin zur Möglichkeit der Essensmitnahme reichten. Soweit es sich um die Arbeitszeitgestaltung (insbesondere die Festlegung von Teilzeitmodellen) handelt, beruhen sie auf tarifvertraglichen sowie betrieblichen Regelungen. Eine große Rolle spielen aber auch die Vereinbarungen mit der Hertie-Stiftung (berufundfamilie), die den meisten Unternehmen das Zertifikat „familienfreundlich" einbrachten. Bei näherem Hinsehen erwies sich die Grundausrichtung der Vereinbarkeitspolitik jedoch als problematisch, denn sie beschränkt sich auf konservative familienpolitische Vorstellungen, die nicht von weiteren institutionalisierten Gleichstellungsmaßnahmen, z.B. im Hinblick auf eine stärkere Aufstiegs-Förderung von Frauen, begleitet werden. Dadurch wird eine traditionelle geschlechtshierarchische Arbeitsteilung, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs eher gestärkt als überwunden. Vereinbarkeitsmaßnahmen leisten somit keineswegs immer einen Beitrag zur Gleichstellung. Dies lässt sich nur verstehen, wenn Geschlechterpolitik als Teil der gesamten Arbeitspolitik betrachtet wird. Insbesondere das in den Fallunternehmen vorgefundene Arbeitszeit- und Leistungsregime erwies sich gerade im Hinblick auf die Problematik der Vereinbarkeit als ambivalent.

Vorherrschend waren auf der einen Seite hohe Anforderungen an den zeitlichen Einsatz der Beschäftigten, so dass auf der anderen Seite die Möglichkeiten der Zeitautonomie faktisch sehr begrenzt waren. Die Akzeptanz dieses Arbeitszeitregimes steht im Zusammenhang mit der hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem Produkt, den Arbeitsinhalten, den Teamstrukturen, also der tätigkeitsbezogenen Motivation, sowie auch der positiven Grundeinstellung zum Unternehmen selbst. Entgrenzte Arbeitszeiten wirken demnach oftmals – so unsere Befunde – aufgrund der vielfach einseitigen Ausrichtung auf die Erfordernisse des Betriebes einer umfassenden Vereinbarkeitspolitik, in deren Zentrum „win-win-Konstellationen" – also zumindest ein Abbau von Zeitkonflikten und eine Erhöhung von Zeitsouveränität – stehen müssten (vgl. hierzu u.a. Mückenberger 2012), diametral entgegen. Zwar gab es das Modell der Vertrauensarbeitszeit, demzufolge die Beschäftigten an der Arbeitszeitgestaltung beteiligt sind, hieraus folgt jedoch noch nicht, dass die Synchronisation der zeitlichen Anforderungen von Erwerbs- und Privatsphäre unproblematisch ist und stets zu einer Steigerung der Lebensqualität führt. Wir haben – im Unterschied zu Mückenberger (2012) – kaum Anhaltspunkte für eine solche Entwicklung gefunden; erst recht nicht in den kleinen, durch große Ungewissheit geprägten Biotech-Unternehmen.

Stehen im Prinzip nur Teilzeitmodelle zur Bewältigung der Vereinbarkeitsproblematik zur Verfügung, wirken sich diese in der Regel geschlechterdifferenzierend aus, denn gerade Männer nehmen sie sehr selten in Anspruch, weil sie befürchten, was sie bei teilzeitbeschäftigten Frauen exemplarisch vorgeführt bekommen, dass Teilzeitarbeit ihre Karrieremöglichkeiten beeinträchtigt. Die wenigen Männer, die ihre Arbeitszeit reduzieren, setzen daher zumeist alles daran, nicht in diese „Teilzeitfalle" zu laufen, also in eine berufliche Sackgasse zu geraten. Sie nehmen daher allenfalls die so genannten Partnermonate der Elternzeit in Anspruch oder gehen nur für eine äußerst begrenzte Phase auf Teilzeit. Deutliche Anzeichen dafür, dass der Typus des „Genderpioniers", der sich durch eine Abkehr von einer ausschließlichen Erwerbsfixierung auszeichnet und ein partnerschaftliches Modell im Hinblick auf die Hausarbeit und Kinderbetreuung präferiert, in nächster Zeit eine relevante Gruppe darstellen könnte, haben wir nicht gefunden; geschweige denn, dass er zu einem Leitmodell heranreift, das an die Stelle des höchst flexiblen, jederzeit verfügbaren, leistungsstarken und karriereorientierten – also in keiner Weise durch Sorgearbeit belasteten – Vollzeitbeschäftigten rücken würde. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass dem Modell der Teilzeitarbeit – obgleich es hierzu in fast allen Unternehmen Betriebsvereinbarungen gibt – immer noch teilweise deutlicher Widerstand von Vorgesetzten entgegengebracht wird; hinzu kommt die fast durchgängige Weigerung, Teilzeitbeschäftigungen auch für Führungskräfte möglich zu machen. Da Vollzeit nach wie vor die Norm ist, wird der Wechsel von Voll- auf Teilzeitarbeit, von der auch in wissensbasierten Branchenfeldern in erster Linie Mütter Gebrauch machen, somit vielfach mit einer Abkehr von einer Karriereorientierung gleichgesetzt und als Zeichen für ein mangelndes berufliches Engagement und Commitment ausgelegt. Typisch ist das folgende Statement: „Frauen sind – sobald sie Kinder bekommen – nicht mehr bereit, Karriere zu machen". Sichtbar wurden in den Interviews kulturell tief verankerte Leitbilder, durch welche Haus- und Sorgearbeit primär Frauen zugeschrieben wird. Hier liegt nach wie vor ein Dreh- und Angelpunkt für die Reproduktion von Geschlechterasymmetrien, die einseitig den Frauen einen großen Teil der gesellschaftlichen Reproduktionsarbeit mit allen ihren Konsequenzen – privat und beruflich – aufbürdet. Umgekehrt sind traditionelle Rollenmodelle aber auch in den Köpfen qualifizierter Frauen und Männer immer noch stark verankert, wenngleich die Orientierung an partnerschaftlichen Modellen als selbstverständlich gilt. Mit anderen Worten, zwischen verbaler Modernität und praktischer Umsetzung besteht vielfach eine erhebliche Kluft. Sie kommt u.a. darin zum Ausdruck, dass in den Pharma-Unternehmen Teilzeitarbeit faktisch in der großen Mehrheit (ca. 90%) von Frauen in Anspruch genommen wird.

Und wie sieht es im Hinblick auf die Vereinbarkeitsproblematik, insbesondere Teilzeitarbeit, bei den Biotech-Unternehmen aus? Hervorzuheben ist zunächst die bereits erwähnte besonders große Angewiesenheit auf hochqualifizierte weibliche Arbeitskräfte, die offenbar eher dazu bereit sind, die Beschäftigungskonditionen in der Biotechnologie zu akzeptieren. Insofern wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade hier als ein wichtiges Thema angesehen, um das Arbeitskraftpotenzial von Müttern nicht zu verlieren. Väter werden – wie sich zeigte – von den Personalverantwortlichen zumeist gar nicht als potentielle Adressaten für Vereinbarkeitsangebote wahrgenommen. Zwar gibt es – im Unterschied zur Pharma-Industrie – kaum institutionalisierte Regelungen, gleichwohl finden sich aber eine Reihe sehr flexibler und individuell zugeschnittener Lösungen. Dieses „Entgegenkommen" der Unternehmen wird von den Beschäftigten durchaus positiv bewertet, es beruht allerdings auf der impliziten Erwartung, im Arbeitsalltag „Höchstleistungen" zu erbringen und ein hohes Maß an Arbeitseinsatz und Engagement zu zeigen. Schauen wir uns die Arbeitszeitregelungen etwas genauer an, dann dominiert fast durchgängig die Vertrauensarbeitszeit, so dass die Entgrenzungsproblematik im Vergleich zur Pharma-Industrie noch zugespitzter erscheint. Finden sich schon in der Pharma-Industrie nur ca. 10% Männer bei den Teilzeitbeschäftigten, tendiert die Zahl in der Biotechnologie gegen Null.

Hier spielen nicht nur die Anforderung an flexible und umfassende zeitliche Verfügbarkeit, sondern auch die niedrigen Gehälter eine Rolle. Diese reichen insbesondere bei Teilzeitarbeit nicht mehr zur Sicherung eines Familienlohns aus, was offenbar gerade Väter vor ein größeres Problem stellt, da sie sich nach wie vor stärker als Frauen als Familienernährer wahrnehmen. Festzustellen ist, dass hier der gleiche Mechanismus wie in der Pharma-Industrie greift, allerdings ist er aufgrund der genannten Strukturbedingungen in der Biotech-Industrie noch schärfer ausgeprägt. Letztendlich läuft auch hier alles auf eine traditionelle Familienpolitik und damit auf eine Reproduktion der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung hinaus. Die betriebliche Geschlechterpolitik trägt damit sogar noch zur Stärkung eines konservativen gesellschaftlichen Genderregimes bei, erst recht wenn Vereinbarkeitsangebote primär an Frauen adressiert werden und umgekehrt diese auch in erster Linie nur von ihnen in Anspruch genommen werden, z.B. aus ökonomischen Gründen oder aufgrund traditioneller Vorstellungen vom Muttersein. So hat sich die Beharrungskraft traditioneller Leitbilder und die Orientierung an der eigentlich nicht mehr als zeitgemäß geltenden geschlechtlichen Arbeitsteilung – entgegen unserer Erwartung möglicher Wandlungsprozesse in einem von hochqualifizierten Arbeitskräften dominierten Branchenfeld – als recht groß erwiesen.

## B) „Relations in Production" – Machtprozesse in der betrieblichen Arbeits- und Geschlechterpolitik

### *Die Illusio der Leistungspolitik und die Verschleierung von Geschlechterungleichheit*

Das in unseren Fallstudien analysierte Leistungsregime (vgl. Kap. III.B.2) ist der zentrale Kern der Arbeits- und Geschlechterpolitik, in dem nicht nur die Dynamik der Aushandlungsprozesse, sondern auch die Herstellung von Konsens und die Reproduktion von (auch geschlechtsspezifischen) Macht- und Herrschaftsverhältnissen begründet sind. In den letzten Jahren hat ein tief greifender Umbruch in der Ausrichtung der Lohn- und Leistungspolitik in der Pharma-Industrie stattgefunden. Tayloristische Prinzipien der Leistungsbeurteilung, die auf kollektiven und standardisierten Normen beruhten, wurden abgelöst durch eine individualisierte und output-orientierte Steuerung von Leistung. Diese basiert auf der Formulierung von Leistungszielen, die nicht nur bezogen auf das Unternehmen oder die Abteilung, sondern vor allem auch individuell in Zielvereinbarungen festgelegt werden. Damit wird die Leistungskontrolle individualisiert bzw. personalisiert, denn die Beurteilung der erbrachten Leistung erfolgt nunmehr



in einem „Zwiegespräch" mit der/dem Vorgesetzten, der mit der Festlegung von Zielen über die leistungsabhängige Bezahlung, Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Qualifizierungsmaßnahmen u.a. entscheidet. Die erst Anfang der 1990er Jahre als Start-ups gegründeten Biotech-Unternehmen zeichnen sich von Anfang an durch eine solche Leistungskultur aus. Innovation bzw. Wissensproduktion werden hier durch Anreize zur individuellen Leistungssteigerung vorangetrieben. Dies geht mit einer recht weitgehenden Verantwortungsübertragung sowie einer (freiwilligen) Übernahme von Verantwortung – und damit im Grunde auch des „Unternehmerrisikos" – einher.

Insgesamt kann eine Annäherung der (individualisierten) Leistungspolitik in den Pharma- und Biotech-Unternehmen festgestellt werden, doch diese manifestiert sich in der Biotech-Branche in zugespitzter Form. Die eher klein- bis mittelbetriebliche Struktur der ökonomisch hochgradig risikoorientierten Biotech-Unternehmen generiert zudem eine Art „Schicksalsgemeinschaft", die die Beschäftigten viel unmittelbarer – quasi auf „Gedeih und Verderb" – in das Unternehmen einbindet, als dies in einem historisch gewachsenen Großunternehmen der Fall ist. Die Ausrichtung des Leistungsregimes bei den Biotech-Unternehmen lässt sich auf folgenden Nenner bringen: „Pay for Performance, not for Presence". Damit ist gleichzeitig ein Kontrollregime benannt, das auf Vertrauensarbeitszeit und nicht auf Anwesenheitszeit beruht. Ein massiver Trend zur Entgrenzung von Arbeitszeiten ist die Folge, der in der Pharma-Industrie nicht ganz so weitgehend, aber auch zu konstatieren ist. Und dies unabhängig davon, dass in den tariflichen Bereichen noch formale Arbeitszeitregelungen existieren, die dem eigentlich entgegenstehen.

Zur Erklärung der Mechanismen, die – trotz enormer gesundheitlicher Folgen (wie etwa psychischen Belastungen und Burnoutproblemen) – zur Akzeptanz eines solchen Leistungsregimes durch Beschäftigte führen, haben wir auf Bourdieus Konzept der „symbolischen Gewalt" zurückgegriffen. In unseren Fallstudien beruht diese auf der Konstruktion einer spezifischen Illusio „gerechter Leistungsnormen", die durch mehrere Faktoren stabilisiert wird. Der Kern der Illusio besteht darin, dass die Identifikation mit dem Arbeitsinhalt mit einer ständigen Anrufung des „unternehmerischen Selbst" der Beschäftigten verknüpft wird. Dies trifft sich mit der habituellen Prägung von NaturwissenschaftlerInnen, deren Arbeitsmotivation sich durch die Begeisterung und Leidenschaft für Forschung und Innovation und der damit verbundenen „Sinnerfüllung" von Arbeit generiert. Gleichzeitig basieren die Identität und der Habitus als NaturwissenschaftlerInnen auf einer analogen Sozialisation in der universitären Ausbildung, die auf Leistungsorientierung, Disziplinierung und Zurückstellen

des Privatlebens abstellte (vgl. hierzu auch Beaufays 2003). Solche habituellen Dispositionen werden von den Unternehmen nutzbar gemacht. Die Illusio stützt sich auf weitere Leitideen, die gesellschaftlich inzwischen umfassende Gültigkeit erlangt haben: die Verknüpfung von individueller Leistung und Gerechtigkeit. Die Vorstellung, dass einzelne Beschäftigte nach ihrer persönlichen Leistung beurteilt, dementsprechend bezahlt und mit Aufstiegsmöglichkeiten belohnt werden, gilt als gerecht; im Gegensatz etwa zur kollektiven Ausschüttung von Gewinnbeteiligungen. Diese Vorstellung von Gerechtigkeit beruht aber gerade auf konkurrierenden Praktiken von Distinktion, die sozial akzeptiert und dadurch herrschaftswirksam werden, d.h. letztendlich Ungleichheit legitimieren. Das individualisierte Leistungsregime erfährt hierdurch also eine wesentliche Legitimation, die im Ergebnis Hierarchien rechtfertigt, also auch die Existenz vertikaler Geschlechtersegregationen. Gerechtigkeitsvorstellungen lassen sich jedoch nicht beliebig und einseitig von den Unternehmen definieren, vielmehr erfordern sie auch die Zustimmung bzw. das Einverständnis der Beschäftigten. Aushandlungsprozesse bezüglich der Leistungspolitik sind insofern stets fragile Balanceakte, die leicht zu Unzufriedenheit führen kann und in der Folge zu Erkrankungen, Leistungsentzug und Demotivierung. Insgesamt bedarf ein solches, auf die Identität einzelner Beschäftigter abzielendes Regime einer spezifischen Kontrolle, die sich u.a. in einer „Re-Personalisierung" der Leistungsbewertung und -beurteilung äußert. Auch dies bedeutet eine erhebliche Gratwanderung für das Austarieren der jeweiligen arbeits- bzw. leistungspolitischen Ausrichtung der Unternehmen, denn die (scheinbar objektive) Prüfung individueller Einstellungen und Orientierungen muss sich an Kriterien ausrichten, die allgemein auf Zustimmung stoßen und so Konsens erzeugen. Dieser Konsens ist wiederum die Bedingung dafür, dass die „gemeinschaftliche" Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg gelingt. Autonomie und Distinktion der einzelnen Beschäftigten sind dabei zentrale Elemente, allerdings – und das haben die Fallstudien ebenfalls deutlich gemacht – kombiniert mit einem relativ engen Kontrollmodus. In diesem Zusammenhang spielen vor allem – insbesondere in den Biotech-Unternehmen – persönliche Beziehungen und Abhängigkeiten eine große Rolle. Dies zeigt sich in einem weiteren, Legitimation generierenden Topos: der Gegenseitigkeit. Diese erscheint als ein diskursiv häufig verwendetes Bild des „Gebens und Nehmens": das weitgehende Engagement der Beschäftigten wird umgekehrt durch das Entgegenkommen des Unternehmens belohnt, z.B. durch eine besondere individuelle (Be-)Förderung, Gehaltserhöhung oder Bonuszahlung, aber auch bei persönlichen Problemen, wie etwa Krankheiten, oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden Lösungen angeboten. Insbesondere in den Biotech-Unternehmen geht



dies häufig mit einer „Gemeinschafts- bzw. Familienideologie" einher, die lautet: „man ist füreinander da". In einem solchen System des „Gebraucht-Werdens" und „Alles-Gebens" geht verloren, dass die Leistungsnorm mit der Erwartung eines uneingeschränkten Einsatzes für das Unternehmen verknüpft ist, was der Idee der Reziprozität im Grunde widerspricht. Dennoch handelt es sich bei den Beschäftigten nicht einfach um „Opfer" des neuen Leistungsregimes, vielmehr sind sie selbst in diesen Prozess involviert, was die Widersprüchlichkeit und Ambivalenz der neuen Leistungspolitik noch einmal besonders deutlich zum Ausdruck bringt.

Spielt Geschlecht bei all dem tatsächlich keine Rolle mehr? Das könnte man angesichts dieses individualisierten und somit scheinbar geschlechtsneutralen Leistungsregimes meinen. Zumindest wurde eine unterschiedliche Betroffenheit bzw. Behandlung von Männern und Frauen in den Interviews vehement zurückgewiesen – zumeist von allen Beteiligten. Die Wirkungsmacht und „symbolische Gewalt" der Leistungsillusio wird jedoch gerade an der De-Thematisierung von Geschlecht sichtbar, die (mit der Ausnahme der Vereinbarkeitspolitik, die trotz der Betonung von Geschlechtsneutralität in erster Linie an Frauen adressiert wird) alle Felder der Arbeitspolitik durchzog. Unsere Befunde zeigen dagegen, dass auch in diesen neuen wissensbasierten Branchenfeldern immer noch eine deutliche Kontinuität von Geschlechterhierarchien und geschlechtsspezifischer Ungleichbehandlung auszumachen ist, was auf ein anhaltendes, „hartnäckiges Steckenbleiben" in alten Geschlechtermustern verweist (vgl. u.a. Wetterer 2002a: 521). Gleichwohl zeigen Nahaufnahmen, die unsere Fallstudien ebenfalls liefern, dass es parallel hierzu durchaus Anhaltspunkte dafür gibt, die nicht auf eine fortwährende, „monotone" Reproduktion von Geschlechterasymmetrien deuten, wie etwa die Zunahme von Frauen in mittleren Führungspositionen oder die Arbeitsgestaltung in den Laboren, die ein „undoing gender" erkennen lässt. Dennoch stellen diese Angleichungs- und Wandlungsprozesse das Gesamtbild noch längst nicht grundsätzlich in Frage und so sind die folgenden „harten Fakten" nicht zu übersehen:

– Arbeitszeit: Wir haben weiter oben bereits ausgeführt, dass die Norm der Vollzeitarbeit (insbesondere in hochqualifizierten (Führungs-)Positionen) sowie die entgrenzten Arbeitszeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie diametral entgegenwirken. Im Zusammenhang des individualisierten Leistungsregimes und der nach wie vor festzustellenden Zuschreibung der Hauptverantwortung für Sorgearbeit an Frauen, führt dies zu einer Reproduktion der geschlechtlichen Arbeitsteilung und damit zu einer Stabilisierung von Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis.

– Gender Pay Gap: Auch in unserem Untersuchungsfeld bestätigt sich eine deutliche finanzielle Schlechterstellung von Frauen (vgl. Kap. III.B.2.1). Diese zeigt sich nicht nur auf der vertikalen Ebene aufgrund der nach wie vor geschlechtshierarchischen Segregation, also der geringen Zahl von Frauen in gehobenen Positionen (vgl. Kap. III.B.1). Sie ist ebenso auf der horizontalen Ebene feststellbar, denn auch in gleichen Positionen werden Frauen oftmals später als Männer oder gar nicht für eine Höhergruppierung, die Gewährung von Zulagen, die Förderung durch Weiterbildungen etc. vorgeschlagen.
– Besetzung von Führungspositionen (vgl. Kap. III.B.1): Vorherrschend war die Vorstellung, dass Führungspositionen unter Leistungs- und Kompetenzaspekten besetzt werden und ein „Wollen" voraussetzen. Trotz der großen Zahl von kompetenten, hochqualifizierten Frauen in beiden Teilfeldern (Pharma und Biotech), finden sich nur wenige in gehobenen Führungspositionen. D.h. wenngleich auch die bereits erwähnte Zunahme von Frauen zumindest im mittleren Führungsbereich deutlich erkennbar ist, erweist sich die vertikale Segregation insgesamt als recht beständig. Sie aufzubrechen erfordert einen tief greifenden Wandel von Leitbildern in den Unternehmen und zugleich in den Orientierungen und Verhaltensmustern der Akteure, was sich jedoch in Anbetracht der Negation von Ungleichheit bzw. der „Norm der Universalität von Gleichheit" (Dölling 2003) als ausgesprochen schwierig erweist.

Eine Erklärung für diesen offensichtlichen Widerspruch zwischen dem normativen Gleichheitsanspruch und den nach wie vor bestehenden Geschlechterungleichheiten, ergibt sich – wie wir zeigen konnten – aus der Illusio des individualisierten Leistungsregimes, denn sie ist Dreh- und Angelpunkt für die subtilen und kaum sichtbaren Machtprozesse, die dazu beitragen, dass sich Geschlechtersegregationen und Verteilungsasymmetrien bis hin zur geschlechtlichen Arbeitsteilung immer wieder reproduzieren und nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Dies ist u.a. darin begründet, dass die individualisierte Leistungsnorm eine implizit an einem idealtypischen männlichen Erwerbsarbeitsmodell orientierte Norm darstellt. Sie zielt auf die flexible (im Sinne des Unternehmens) und umfassende zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten ab. Reproduziert wird so das Bild eines „männlichen Idealarbeiters", der ohne die Belastung von Haus- und Sorgearbeit seine Karriere verfolgen kann. Da auch Frauen von dieser Leistungsnorm angesprochen werden und sich umgekehrt auch angesprochen fühlen, entstehen Widersprüche, die angesichts der Abspaltung, Tabuisierung und Individualisierung von Geschlechterungleichheiten schwer auszubalancieren sind. Aber auch hier zeigt sich, dass das Bild der sich permanent reproduzierenden Geschlechterungleichheit bei näherer Betrachtung widersprüchlicher und keineswegs immer eindeutig ist. Einerseits gibt es – wie beschrieben – gerade in der hochqualifizierten Forschungsarbeit Entwicklungen, die in der alltäglichen Zusammenarbeit in Projektgruppen auf ein „Vergessen von Geschlecht" hindeuten, andererseits weisen sichtbare geschlechtsspezifische Ungleichbehandlungen, wie sie im Bereich Entgelt oder Führungspositionen deutlich werden, auf die Persistenz von vergeschlechtlichenden Klassifikationsschemata hin. Dies spiegelt sich in den Interviews u.a. am Diskurs über die überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft von Frauen und ihren Hang zum „Perfektionismus" wider, der sich sowohl in Fremd- als auch Selbstzuschreibungen äußerte. Die Erfüllung der allgemeingültigen, also auch von ihnen selbst akzeptierten Leistungsnorm, fordert offenbar von Frauen mehr Einsatz. Vor allem in eher männlich konnotierten Bereichen oder Funktionen stehen sie nach wie vor unter Beweisdruck, „es genauso gut zu können". Eine wichtige Rolle spielt dabei die Gebärfähigkeit, in der nach wie vor ein „Risikofaktor" gesehen wird, der Personalentscheidungen beeinflussen kann – und zwar unabhängig davon, ob Frauen bereits Kinder haben oder diese gar nicht in ihrem Lebensplan vorgesehen sind. Ausgeblendet wird dabei zumeist auch, ob es möglicherweise LebenspartnerInnen oder private Netzwerke gibt, die die Kinderbetreuung übernehmen sowie institutionelle Rahmenbedingungen, die hier Entlastung versprechen. Wie wirkungsmächtig solche habituellen Verfasstheiten nach wie vor sind, zeigt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Beispiele dafür sind etwa Vorbehalte zur Besetzung von Führungspositionen mit Frauen, Entscheidungen zu einer höheren Gehaltseinstufung, die eher zugunsten von Männern ausfallen, die generelle Unterstellung einer rationalen Karriereplanung bei Männern, aber auch der Diskurs über „Rabenmütter", der gar nicht in erster Linie von Seiten der Personalmanager oder direkten Vorgesetzten geführt wird, sondern eher unter Frauen. Die Linien der Interessengegensätze sind also nicht eindeutig, es gibt vielfältige „Achsen der Differenz", auch zwischen Frauen, so dass die Komplexität von Aushandlungsprozessen im „sozialen Raum Betrieb" eher zu- als abgenommen hat. Dies verweist auf die Notwendigkeit, die unterschiedlichen (Macht-)Positionen einzelner Gruppen und Individuen bei der Analyse dieser mikropolitischen Spiele, die in allen Feldern der Arbeitspolitik stattfinden, nicht zu ignorieren. Dabei geht es um die Ausstattung mit unterschiedlichen „Kapitalsorten", insbesondere sozialem und kulturellem Kapital, die nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Geschlechtergruppen variieren. Wir konnten feststellen, dass gerade im Zuge der Durchsetzung des individualisierenden Leistungsregimes eine deutliche Zunahme von Differenzierungen stattgefunden hat, die sich auch auf die Interessenregulation auswirkt. Auszumachen ist eine

fortschreitende Erosion (Pharmaindustrie) sowie sogar eine weitgehende Ablehnung (Biotech-Industrie) kollektiver Formen der Interessenvertretung, aber auch standardisierender betrieblicher Normen und Vereinbarungen. Beschäftigte wollen und müssen deshalb verstärkt ihr eigenes Verhandlungsgeschick einsetzen, was habituell und entsprechend der individuellen Verfügung über kulturelles, soziales und symbolisches Kapital variiert. Die im individualisierten Leistungsregime verankerte Re-Personalisierung der Leistungsbeurteilung führt zudem zu einer größeren persönlichen Abhängigkeit vom Vorgesetzten. Damit verschärft sich der Zwang zur Selbstvermarktung und zum „Impression Management" sowie auch der Konkurrenzkampf zwischen Beschäftigten. Da aber gleichzeitig geschlechterdifferenzierende Zuschreibungen von Leistungsfähigkeit sowie die geschlechtsspezifisch ungleiche Verteilung von sozialem und symbolischem Kapital nach wie vor Gültigkeit haben, lautet eines unserer zentralen Ergebnisse, dass diskriminierende Geschlechterklassifikationen gleichzeitig relevanter, widersprüchlicher *und* unsichtbarer werden. D.h., obwohl Geschlechterasymmetrien vielfach gar nicht zu übersehen sind, wie etwa der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen, werden Differenzierungs- und Hierarchisierungsprozesse aus unterschiedlichsten Gründen als „unvermeidlich" und in den meisten Fällen sogar als legitim wahrgenommen. Hierfür verantwortlich gemacht werden z.B. das Berufswahl- und Arbeitsmarktverhalten von Frauen, aber auch die stets als „objektiv" (bzw. geschlechtsneutral) geltenden Leistungskriterien, die bei Personalentscheidungen eine Rolle spielen, sowie letztendlich auch die Frauen selbst, die – so der Tenor vieler Interviews – trotz entsprechender Angebote, keine Karriereambitionen hätten. Die – ganz unabhängig von allen Indizien des Wandels – somit immer noch auszumachende Reproduktion von Geschlechterasymmetrien kann als eine Spirale beschrieben werden. In unterschiedlichen Arbeitspolitikfeldern haben wir aufgezeigt, wie Ungleichheit über geschlechtliche Klassifikationsschemata, habituelle Dispositionen sowie die unterschiedliche Verteilung von Kapitalien hergestellt wird. Verstärkt wird dies zudem durch Strukturbedingungen, wie sektorale Konkurrenzverhältnisse, und die soziale Organisation der Reproduktion. So sind es Geschlechterbilder, also Klassifikationsschemata, die Frauen z.B. – entgegen der offiziellen Norm „Bei uns werden alle gleich behandelt" – eine geringere Eignung für eine Führungsposition oder eine bestimmte Tätigkeit unterstellen. Diese Erwartung führt zu Selbst- wie Fremdbeschränkungen von Handlungsmöglichkeiten, was sich verschärft, wenn z.B. tatsächlich Probleme der Vereinbarkeit zu weiteren Einschränkungen, etwa dem Wunsch nach Teilzeitarbeit, führen. Dies bestätigt scheinbar die in den Betrieben häufig vorgefundene Interpretation, „dass Frauen nicht wollen", womit sich die zugrunde liegenden Klassifikationsschemata



wieder reproduzieren. Anders gesagt: das Wissen über Geschlecht bringt spezifische institutionelle Strukturen des Geschlechterverhältnisses hervor, die ihrerseits wieder auf Erwartungen, Normen und Wissen zurückwirken und am Ende sogar zu Re-Traditionalisierungsprozessen führen können.

### *Gleichstellungsmaßnahmen gegen die De-Thematisierung von Geschlecht*

Ein zentraler Befund unserer Studie ist, dass nicht nur in den Biotech-, sondern auch in den Pharma-Unternehmen jegliche Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik abgelehnt und auch von den betrieblichen Interessenvertretungen in den Pharma-Unternehmen überwiegend nicht aktiv eingefordert wird (vgl. Kap. III.B.4). Dies liegt zum einen an einem recht weitgehenden Konsens in der „Pharma-Welt", Geschlechterpolitik – wie beschrieben – auf (weitgehend an Frauen adressierte) Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu beschränken, ohne sie aktiv mit betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen zu flankieren und auf einen Wandel von Geschlechterbildern hinzuwirken. Zum anderen bewirkt die umfassende De-Thematisierung von Geschlecht in beiden Branchenfeldern, also die Herausbildung eines „Egalitätsmythos" (Funder 2005), der geradezu auf eine vehemente Negation geschlechtsspezifischer Ungleichheiten hinausläuft, dass jedem Versuch einer Re-Thematisierung die Grundlage entzogen wird. Hinzu kommt, dass Forderungen nach Gleichstellungsmaßnahmen vielfach als rückwärtsgewandt und „Opferdiskurs" stigmatisiert werden, den moderne und selbstbewusste Frauen nicht nötig hätten. Dies wird umso bestimmender für die betriebliche Praxis, da die betrieblichen Interessenvertretungen, wo vorhanden, dem nichts aktiv entgegensetzen. Zwar gibt es einzelne sehr engagierte Betriebsratsmitglieder, doch der Stellenwert von Geschlechterpolitik rangiert in den Gremien insgesamt weit unten. Deren politischer Einfluss nimmt jedoch insgesamt ab, denn vor dem Hintergrund des individualisierenden Leistungsregimes gibt es eine klare Tendenz zu individuellen Aushandlungsprozessen, etwa bezüglich der Höhergruppierung oder der Vereinbarung von Teilzeitregelungen. Betriebsräte werden dabei oftmals gar nicht mehr eingeschaltet und selbst von Beschäftigten als nicht mehr zeitgemäß ignoriert, vielfach sogar abgelehnt. Die deutliche Schwächung kollektiver Organisationsformen der Beschäftigten schränkt auch die Grundlagen und Bedingungen für Geschlechterpolitik ein, was allerdings keineswegs bedeutet, dass Geschlechterfragen im umgekehrten Fall automatisch berücksichtigt würden.

Im Gegensatz zur Pharma-Industrie ist die Biotech-Branche überwiegend eine „gewerkschafts- und betriebsratsfreie Zone". Hier haben Beschäftigte eine noch

wesentlich schwächere Verhandlungsposition, da sie in der Regel nicht auf festgeschriebene Rechte (Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge etc.) zurückgreifen können. Damit fehlt auch die Grundlage für die Einforderung von betrieblich institutionalisierten Rechten zur geschlechtlichen Gleichstellung. Die Bilanz in den in ihrem Selbstverständnis modernen, gleichberechtigten, partizipativen und mit flachen Hierarchien ausgestatteten Biotech-Unternehmen ist damit noch ernüchternder als in der eher konservativen Pharma-Industrie. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss nicht, dass kollektive Interessenvertretung und in betrieblichen Verträgen festgeschriebene Rechte nicht doch ein entscheidender Anker für Gleichstellungspolitik darstellen kann. Deutlich wurde dies nicht zuletzt im unterschiedlichen Habitus der im Interview befragten Beschäftigten: Während in den Biotech-Betrieben die Unsicherheit und Prekarität der Beschäftigungsverhältnisse erkennbar wurde, ist das soziale Handeln in den Pharma-Betrieben nach wie vor stärker von einem Selbstverständnis geprägt, demzufolge abhängig Beschäftigte über einklagbare Rechte verfügen, was sich historisch durch die Mitbestimmungstradition erklärt.

Auch wenn dies so mancher „postfeministischen" Strömung widerspricht, plädieren wir in Anbetracht unserer Befunde für eine stärkere Institutionalisierung geschlechtlicher Gleichstellungspolitik. Unsere Studie macht deutlich, dass sich diese allerdings nicht auf die Festlegung einer Quote beschränken darf, sondern die Ausrichtung der gesamten Arbeitspolitik umfassen muss. Dies umschließt auch eine Debatte über die gesellschaftliche Organisation der Reproduktionsarbeit, die nach wie vor einen zentralen Stellenwert im Hinblick auf die Konfiguration betrieblicher Geschlechterverhältnisse und deren Aushandlungsbedingungen einnimmt.



## Tabellenverzeichnis


| | | |
|---|---|---|
| Tabelle 1: | Angaben zu den Fallunternehmen aus der Pharmaindustrie | 25 |
| Tabelle 2: | Angaben zu den Fallunternehmen aus der Biotechnologie | 26 |
| Tabelle 3: | Die Interviews im Überblick (Pharma- und Biotech-Unternehmen) | 26f. |
| Schaubild 1: | Beschäftigte der Pharmaindustrie in Deutschland (1995-2010) | 108 |
| Tabelle 4: | Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen/PharmaDelta | 131 |
| Tabelle 5: | Entwicklung der Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen/PharmaBeta | 131 |
| Tabelle 6: | Gehaltsvergleich Branche Chemie/Pharma | 164 |
| Tabelle 7: | Vorstandsgehälter/BioCarbo | 167 |
| Tabelle 8: | Interessenvertretung in den Pharma-Unternehmen | 239 |
| Tabelle 9: | Arbeitsbeziehungen in Biotechnologieunternehmen | 253 |

## Literatur


Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender&Society, 4, S. 139-158

– (2010): Geschlecht, Rasse und Klasse in Organisationen – die Untersuchung von Ungleichheit aus der Perspektive der Intersektionalität. In: Feministische Studien, 28 (1), S. 86-98

Ahlers, Elke (2010): Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten – Ergebnisse der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, S. 331-352

Alber, Jens (2010): Geschlecht – eine überschätzte Dimension sozialer Ungleichheit. Zentrale Herausforderungen liegen anderswo. In: WZB-Mitteilungen, 129, S. 7-11

Allmendinger, Jutta (2009): Frauen auf dem Sprung. München: Pantheon Verlag

– (2010): Geschlecht bleibt eine wichtige Dimension sozialer Ungleichheit. Eine Replik auf Jens Alber. In: WZB Mitteilungen, 129, Berlin, S. 12-16

Audit berufundfamilie (2009): Zertifikatsträger http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=46&typ=1&qstr=&since=

Aulenbacher, Brigitte (1991):Arbeit – Technik – Geschlecht. Industriesoziologische Frauenforschung am Beispiel der Bekleidungsindustrie. Frankfurt a.M., New York: Campus

– (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung. In: Castel, Robert; Dörre, Klaus (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 65-77

Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (2009): Markteffizienz und Ungleichheit – Zwei Seiten einer Medaille? Klasse/Schicht, Geschlecht und Ethnie im Übergang zur postfordistischen Arbeitsgesellschaft. In: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 230-248

Aulenbacher, Brigitte; Fleig, Anne; Riegraf, Birgit (2010): Einleitung. In: Feministische Studien, 1, S. 3-7

Aulenbacher, Brigitte; Meuser, Michael; Riegraf, Birgit (2012): Geschlecht, Ethnie, Klasse im Kapitalismus – Über die Verschränkung sozialer Verhältnisse und hegemonialer Deutungen im gesellschaftlichen Reproduktionsprozess. In: Berliner Journal für Sozialforschung, 22, S. 5-27

Bäcker, Gerhard; Koch, Angelika; Vornmoor, Astrid (2007): Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis: Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Projektbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Duisburg: Universität Duisburg-Essen. Fachbereich Gesellschaftswissenschaften





Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit. In: Soziale Welt, 42 (1), S. 6-20

Bahnmüller, Reinhard (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen. In: Sauer, Dieter (Hg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. ISF Forschungsberichte. München, S. 35-60

Bakker, Isabella (2003): Neo-liberal Governance and the Reprivatization of Social Reproduction: Social Provisioning and the Shifting Gender Orders. In: Bakker, Isabella; Gill, Stephen (Hg.): Power, Production and Social Reproduction. Human In/security in the Global Political Economy. London, New York: Palgrave Macmillan, S. 66-82

Bakker, Isabella; Gill, Stephan (Hg.) (2003): Power, Production and Social Reproduction. Human In/security in the Global Political Economy. London, New York: Palgrave Macmillan

Barben, Daniel (2007): Politische Ökonomie der Biotechnologie. Innovation und gesellschaftlicher Wandel im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M., New York: Campus

Barlösius, Eva (2006): Pierre Bourdieu. Eine Einführung. Frankfurt a.M., New York: Campus

Bathelt, Harald (1997): Chemiestandort Deutschland: technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der chemischen Industrie. Berlin

BAVC/IG BCE (2006): Chancengleichheit: Für eine chancengleiche und familienbewußte Personalpolitik. Gemeinsame Grundsätze des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und der IG Bergbau, Chemie, Energie. http://www.chemie-sozialpartner.de/vereinbarungen/chancengleichheit

Beaufaÿs, Sandra (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld: transcript

– (2012): Führungspositionen in der Wissenschaft – Zur Ausbildung männlicher Sozialbilitätsregime am Beispiel von Exzellenzeinrichtungen. In: Beaufays, Sandra; Engels, Anita; Kahlert, Heike (Hg.): Einfach Spitze? Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 87-118

Beaufaÿs, Sandra; Engels, Anita; Kahlert, Heike (2012): Einleitung: Einfach Spitze? In: dies. (Hg.): Einfach Spitze? Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Campus, S. 7-22

Becker, Steffen (2001): Einfluss und Grenzen des Shareholder Value. Strategie- und Strukturwandel deutscher Großunternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften

Becker-Ritterspach, Jutta; Becker-Ritterspach, Florian (2006): Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS, S. 118-136

Becker-Schmidt, Regine (1985): Die doppelte Vergesellschaftung, die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkircher, Lilo; Wagner, Ina (Hg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Österreichi-

scher Soziologentag 1985. Soziologische Befunde zu geschlechtsspezifischen Formen der Lebensbewältigung. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, S. 10-25

– (2007): Geschlechter- und Arbeitsverhältnisse in Bewegung. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS, S. 250-268

Becker-Schmidt, Regina; Knapp, Gudrun-Axeli (2000): Feministische Theorien. Zur Einführung. Hamburg: Junius

Beer, Ursula (1990): Geschlecht, Struktur, Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt a.M.: Campus

Bender, Gerd (2002): Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung. Ein Beispiel und vier Thesen. In: Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. ISF Forschungsberichte. München, S. 21-34

Berger, Eva M. (2009): Maternal Employment and Happiness: The Effect of Non-Participation and Part-Time Employment on Mothers' Life Satisfaction. DIW Discussion Paper 890

Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24, S. 407-421

Berger, Johannes; Offe, Claus (1982): Die Zukunft des Arbeitsmarkts. Zur Erklärungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsprinzips. In: Schmidt, Gert; Braczyk, Hans-Joachim; Knesebeck, Jost v. d. (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 348-371

Bieling, Hans-Jürgen (2012): Transnationale (Krisen-)Dynamik des Finanzmarktkapitalismus. Klassenverhältnisse, Gender und Ethnizität aus politökonomischer Perspektive. In: Berliner Journal für Soziologie, 22 (1), S. 53-77

bionity.com (2011): Ernst & Young: Deutscher Biotechnologie-Report 2011. Umsatz, Forschungsausgaben und Anzahl der Beschäftigten in der deutschen Biotech-Branche gestiegen. http://www.bionity.dom/de/news/131809)

biotechnology.de (2011): biotechnology.de. Die Informationsplattform: Die deutsche Biotechnologie-Branche 2011. Berlin

– (2012): Die deutsche Biotechnologie-Branche. Berlin www.biotechnology.de

Bispinck, Reinhard; WSI Tarifarchiv 2010: Tarifpolitischer Jahresbericht. In: http://www.boeckler.de/pdf/p_ta_jb_2010.pdf, 10.05.2011

Bock, Ulla; Dölling, Irene; Krais, Beate (Hg.) (2007): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. Göttingen: Wallstein

Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: Edition Sigma

Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: Edition Sigma



Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie; Sevsay-Tegethoff, Nese (2011): Herrschaft durch Objektivierung. Zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen. In: Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (Hg.): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 244-283

Boltanski, Luc; Chiapello, Éve (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK

Botsch, Elisabeth; Lindecke, Christiane; Wagner, Alexandra (2007): Familienfreundlicher Betrieb. Düsseldorf: Edition der Hans Böckler Stiftung, Nr. 193

Bourdieu, Pierre (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (1984): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (1985): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (1989): Antworten auf einige Einwände. In: Eder, Klaus (Hg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Theoretische und empirische Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 395-410

– (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (1997a): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1, hrsg. von Steinrücke, Margareta. Hamburg: VSA

– (1997b): Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (1997c): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, Irene; Krais, Beate (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 153-217

– (1998): Das ökonomische Feld. In: Steinrücke, Margareta (Hg.): Pierre Bourdieu u.a., Der Einzige und sein Eigenheim. Schriften zu Politik und Kultur 3. Hamburg: VSA, S. 162-204

– (2002): Ein soziologischer Selbstversuch. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

– (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc (1996): Die Ziele der reflexiven Soziologie. Chicago-Seminar, Winter 1987. In: Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc: Reflexive Anthropologie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 95-249

Brandt, Martina; Große, Ulla (2004): Beschäftigung von Frauen im Innovationsfeld Biotechnologie. In: LASA-Dokumentation Nr. 18, S. 24-28

Briken, Kendra; Kurz, Constanze (2003): Neue Formen der Nutzung und Steuerung wissenschaftlicher Arbeit(skraft) in der Pharma- und Biotechindustrie. In: SOFI-Mitteilungen, 31, S. 67-74

Bröckling, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart: Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 131-167

– (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (2000): Gouvernementalität der Gegenwart: Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago: The University of Chicago Press

– (1984): The Contours of Production Politics. In: Bergquist, Charles (Hg.): Labor in the Capitalist World-Economy. Beverly Hills, New Delhi, London: Sage, S. 23-47

– (1985): The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism. London: Verso

– (2010): VIII. Homo Ludens vs. Homo Habitus: Burawoy meets Bourdieu, unveröffentlichte Vorlesung an der Universität Witwatersrand (Eight conversations with Pierre Bourdieu), Februar-März 2010

Busch, Anne; Holst, Elke (2012): Berufliche Geschlechtersegregation und Verdienste in Führungspositionen. In: Krell, Gertraude; Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin: Edition Sigma, S. 81-98

Buss, Klaus-Peter; Kuhlmann, Martin (2012): Das Personalmanagement als Akteur in der betrieblichen Demografiepolitik. Göttingen: unveröffentlichtes Manuskript

Butterwegge, Christoph (2006): Zukunft und Krise des Sozialstaats. 3. erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS-Verlag

Castel, Robert; Dörre, Klaus (2009): Einleitung. In: dies. (Hg.): Castel, Robert; Dörre, Klaus (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 11-18

Castro, Nadya Araújo; Guimarães, Antônio Sérgio Alfredo (1991): Além de Braverman, depois de Burawoy: Vertentes analíticas na sociologia do trabalho. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, No. 17, ano 6, outubro de 1991, pp. 44-52

Chorus, Silke; Haller, Lisa (2011): Die Regulation geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Auf der Suche nach einer feministischen Kritik der politischen Ökonomie. In: http://www.grundrisse.net/grundrisse38/die_regulation_geschlechtsspezifischer_arbeitsteilung.htm

Connell, Raewyn (2010): Im Innern des gläsernen Turms. Die Konstruktion von Männlichkeit im Finanzkapital. In: Feministische Studien, 28 (1), S. 8-24

Cornils, Doris; Rastetter, Daniela (2012): „... und schon gar nicht Tränen einsetzen". Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In: Krell, Gertraude; Rastetter, Daniela; Reichel, Karin (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin: Edition Sigma, S. 157-178

Crompton, R. (2002): Employment, Flexible Working and the Family. In: British Journal of Sociology, 53, S. 537-558

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.

Cyba, Eva (1995): Grenzen der Theorie sozialer Schließung? Die Erklärung von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern. In: Wetterer, Angelika (Hg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 51-70

Dederichs, Andrea Maria; Florian, Michael (2002): Felder, Organisationen und Akteure – eine organisationssoziologische Skizze. In: Ebrecht, Jörg; Hillebrandt, Frank (Hg.): Bourdieus Theorie der Praxis. Erklärungskraft – Anwendung –Perspektiven, 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS, S. 69-96

Deloitte (2005): The Future of the Life Sciences Industries. April 2005, Deloitte-Studie

Destatis (2007): Hochschulen auf einen Blick. Statistisches Bundesamt, April 2007, http://www.bpb.de/files/DCQOH7.pdf

Die Bundesregierung (2011): 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen. Juni 2011

DiMaggio, Paul Joseph (1986): Structural analysis of organizational fields. In: Research in Organizational Behavior, 8, S. 335-370

DiMaggio, Paul Joseph; Powell, Walter W. (Hg.) (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press

Döge, Peter; Volz, Rainer (2004): Was machen Männer mit ihrer Zeit? Zeitverwendung deutscher Männer nach der Zeitbudgetstudie 2001/2002. Forum Bundesstatistik. Bd. 43. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung. Wiesbaden

Dolata, Ulrich (1996): Politische Ökonomie der Gentechnik. Konzernstrategien, Forschungsprogramme, Technologieverläufe. Berlin

– (1999a): Innovationsnetzwerke in der Biotechnologie? In: WSI-Mitteilungen, 2, S. 132-141

– (1999b): Hot house. Konkurrenz, Kooperation und Netzwerkbildung in der Biotechnologie, artec paper, 69. Berlin

– (2003): Unternehmen Technik. Berlin

– (2011): Wandel durch Technik. Eine Theorie soziotechnischer Transformation. Frankfurt a.M., New York: Campus

Dölling, Irene (2003): Das Geschlechter-Wissen der Akteur/e/innen. In: Andresen, Sünne; Dölling, Irene; Kimmerle, Christoph (Hg.): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis vor Reformakteuren. Opladen: Leske + Budrich, S. 113-165

– (2004): Männliche Herrschaft als paradigmatische Form der symbolischen Gewalt. In: Steinrücke, Margareta (Hg.): Pierre Bourdieu – Politisches Forschen, Denken und Eingreifen. Hamburg: VSA, S. 73-90

– (2005): Ostdeutsche Geschlechterarrangements in Zeiten des neoliberalen Gesellschaftsumbaus. In: Schäfer, Eva et al. (Hg.): Irritationen in Ostdeutschland. Geschlechterverhältnisse seit der Wende. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 16-34

Dölling, Irene; Krais, Beate (2007): Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis: ein Werkzeugkasten für die Frauen- und Geschlechterforschung. In: Bock, Ulla; Dölling, Irene; Krais, Beate (Hg.): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie

der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. Göttingen: Wallstein Verlag, S. 12-37

Dominguez-Lacasa, Icíar (2005): Exploring technological change in the German pharmaceutical industry. A history-friendly model of technological change and technology adoption in a science-based industry. Karlsruhe

Dörre, Klaus (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, Ulrich (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Edition Sigma, S. 15-44

– (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus"? In: Dörre, Klaus; Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Hamburg: VSA, S. 7-34

Dörre, Klaus; Brinkmann, Ulrich (2005): Finanzmarktkapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, Paul (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel Produktionsregimen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden: VS, S. 85-116

Dragano, Nico (2010): Gesunde Arbeit in Zeiten der Wirtschaftskrise: Mögliche Folgen aktueller wirtschaftlicher Trends für die Verbreitung arbeitsbedingter Erkrankungen. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, S. 76-84

Dröge, Kai (2007): „Leistung aus Leidenschaft" oder das Regime des Marktes? In: Forschung Frankfurt, 3, S. 10-15

Eder, Klaus (1989): Klassentheorie als Gesellschaftstheorie. Bourdieus dreifache kulturtheoretische Brechung der traditionellen Klassentheorie. In: Eder, Klaus (Hg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Theoretische und empirische Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 15-43

Ehrenberg, Alan (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt a.M., New York: Campus

Elvidge, Suzanne (2010): Women in Biopharma: Analyzing the Glass Ceiling. In: LifeScienceLeader, January 2010, http://www.lifescienceleader.com/index.php?option=com_jambozine&layout=article&view=page&aid=3939, 4.5.2011

Emirbayer, Mustafa; Johnson, Victoria (2008): Bourdieu and organizational analysis. In: Theory and Society, 37, S. 1-44

Engler, Steffani (2004): Habitus und sozialer Raum: Zur Nutzung der Konzepte Pierre Bourdieus in der Frauen- und Geschlechterforschung. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS, S. 222-233

– (2008): Habitus und sozialer Raum: Zur Nutzung der Konzepte Pierre Bourdieus in der Frauen- und Geschlechterforschung. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, Theorien, Methoden, Empirie, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS, S. 250-261



Ernst&Young (2012): Maßgeschneidert. Von „one size fits all" zu passgenauen Modellen. Deutscher Biotechnologie Report 2012. Mannheim

Faulstich-Wieland, Hannelore (2008): Sozialisation. In: Faulstich, Peter; Faulstich-Wieland, Hannelore (Hg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 58-81

Faust, Michael; Bahnmüller, Reinhard; Fisecker, Christiane (2011): Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Berlin: Edition Sigma

Fine, Cordelia (2012): Die Geschlechterlüge. Die Macht der Vorurteile über Frau und Mann. Stuttgart: Klett-Cotta

Flick, Uwe (2000): Qualitative Forschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Fligstein, Neil (2001): Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory. In: http://sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/pdf/inter.handbook.paper.pdf

– (2009): Die Architektur der Märkte. Wiesbaden: VS

Fowler, Bridget (2007): Pierre Bourdieus Die männliche Herrschaft lesen: Anmerkungen zu einer intersektionellen Analyse von Geschlecht, Kultur und Klasse. In: Bock, Ulla; Dölling, Irene; Krais, Beate (Hg.): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. Querelles, Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung 2007, 12. Göttingen: Wallstein Verlag, S. 141-175

Fox, Alan (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London: Sage

Fraser, Nancy (2009): Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. In: Blätter für deutsche und international Politik, 8, S. 43-57

Freye, Saskia (2009): Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG. Frankfurt a.M., New York: Campus

Fuchs, Tatjana (2010): Beschäftigungsverhältnisse. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Sigma, S. 141-190

Fuchs-Heinritz, Werner; König, Alexandra (2005): Pierre Bourdieu. Eine Einführung, Konstanz: UVK

Funder, Maria (2005): Gendered Management? Geschlecht und Management in wissensbasierten Unternehmen. In: Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München und Mering: Hampp, S. 97-122

– (2008a): Emotionen erwünscht? Emotionalität, Informalität und Geschlecht in wissensintensiven Unternehmen. In: Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: VS, S. 165-192

– (2008b): Geschlechterverhältnisse und Wirtschaft. In: Maurer, Andrea (Hg.): Handbuch Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 411-430

– (2010a): Geschlechterverhältnisse: Post-patriarchale Wissensgesellschaft? In: Engelhardt, Anina; Kajetzke, Laura (Hg.): Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme. Bielefeld: transcript, S. 311-324

– (2010b): Handlungsfeld „Gender(gerechtigkeit) in der Arbeitspolitik. In: IGM-Vorstand/Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung (Hg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsgegenstände, Aufgaben. Frankfurt a.M., S. 62-67

– (2010c): Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In: Böhle, Fritz; Voß, Günter G.; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 513-544

– (2011): Soziologie der Wirtschaft. Eine Einführung. München: Oldenbourg Verlag

Funder, Maria; Rauch, Christian (2007): Gender-Issues aus der Nachhaltigkeitsperspektive. In: Moldaschl, Manfred (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III. München und Mering: Hampp, S. 365-398

Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin: Edition Sigma

Funken, Christiane; Stoll, Alexander; Hörlin, Sinje (2011): Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung. Wiesbaden: VS

Gehaltsvergleich.com o.J.: Branche: Chemie/Pharma. In: http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Chemie-Pharma.html, 08.05.2011

Gerlach, Irene; Schneider, Helmut; Juncke, David (2007): Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen. Forschungszentrum familienbewusste Personalpolitik, Arbeitspapier 3

Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika (1995): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Forschung. In: Knapp, Axeli-Gudrun; Wetterer, Angelika (Hg.): Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg: Kore, S. 201-254

Gildemeister, Regine; Maiwald, Kai-Olaf; Scheid, Claudia; Seyfarth-Konau, Elisabeth (2003): Geschlechterdifferenzierungen um Horizont der Gleichheit. Exemplarische Analysen zu Berufskarrieren und zur beruflichen Praxis im Familienrecht. Opladen: Leske + Budrich

Glißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Konsequenzen. Hamburg: VSA

Goingpublic Magazin (2010): Biotechnologie, 10. Jg.

Gottschall, Karin; Betzelt, Sigrid (2003): Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen. In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, S. 203-229



Gramsci, Antonio (1971): Selections of the Prison Notebooks, herausgegeben von Quintin Hoare und Geoffrey Nowell-Smith. London: Lawrence and Wishart

Haffner, Yvonne (2008): Strukturelle Barrieren im Beruf: Die Arbeitskultur im Berufsfeld der Ingenieur- und Naturwissenschaften. In: Haffner, Yvonne; Krais, Beate (Hg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York: Campus, S. 47-62

Hall, Peter A.; Soskice, David (2003): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: dies. (Hg.): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. New York: Oxford University Press, S. 1-68

Haller, Lisa; Nowak, Jörg (2010): Die Erosion des männlichen Familienernährermodells. In: http://www.feministisches-institut.de/ernaehrermodells/, 17.11.2010

Halrynjo, Sigtona; Holter, Øystein Gullvåg (2005): Male Job and Life Patterns: A Correspondence Analysis. In: Puchert, Ralf; Gärtner, Marc; Höyng, Stephan (Hg.): Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 105-115

Hark, Sabine; Villa, Paula-Irene (2011): Selber schuld, Bascha Mika? In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 4, S. 111-120

Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: transcript

Hassel, Anke (2006): Die Schwächen des deutschen Kapitalismus. In: Berghahn, Volker R.; Vitols, Sigurt (Hg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 200-214

Haug, Frigga (2005): Philosophie der Praxis. Einige Weisen, feministisch an Gramsci anzuknüpfen. In: Demopunk; Kritik und Praxis Berlin (Hg.): Indeterminate! Kommunismus. Texte zur Ökonomie, Politik und Kultur. Münster: Unrast, S. 279-286

Hauser-Ditz, Axel; Hertwig, Markus; Pries, Ludger (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt a.M., New York: Campus

Herrmann, Annett (2004): Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung. Wiesbaden: DUV

Herrmann, Annett; Strunk, Guido (2012): Wichtig? Unwichtig? Welche Rolle spielt Geschlecht in der Karriere? In: Krell, Gertraude; Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin: Edition Sigma, S. 41-58

Hildebrandt, Eckart (2007): Die Entgrenzung von Arbeit und Leben: Flexible Arbeitszeiten zwischen ökonomischem Zugriff und individuellen Interessen. In: Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Ulrich; Oppen, Maria; Teipen, Christina (Hg.): Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklung und Perspektiven der Arbeitspolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 57-75

Hirsch, Joachim (2005): Materialistische Staatstheorie. Transformationsprozesse des kapitalistischen Staatensystems. Hamburg: VSA

Hirsch, Joachim; Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Postfordismus. Hamburg: VSA

Hirschauer, Stefan (2001): Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 208-235

Hofbauer, Johanna (1992): Der soziale Raum „Betrieb". Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der Bourdieuschen Sozialtheorie, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, discussion paper Nr. FSII92-201

– (2004): Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen. In: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.): Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender. Wiesbaden, S. 45-64

– (2006): Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management aus der Perspektive des Bourdieu'schen Distinktions- und Habituskonzepts. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 31 (4), S. 23-44

– (2010): Soziale Hegemonität und kulturelle Hegemonie. Ausschließung und Organisation aus Bourdieuscher Perspektive. In: Feministische Studien, 1, S. 25-39

Hofbauer, Johanna; Holtgrewe, Ursula (2009): Geschlechter organisieren – Organisationen gendern. Zur Entwicklung feministischer und geschlechtersoziologischer Reflexionen über Organisationen. In: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 64-81

Holst, Elke; Schimeta, Julia (2009): Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen. In: DIW-Wochenbericht, 18, S. 302-309

Holst, Elke; Trzcinski, Eileen (2003): Hohe Lebenszufriedenheit teilzeitbeschäftigter Mütter. In: DIW-Wochenbericht, 35, S. 370-373

Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze. DIW Berlin. Discussion Papers, Berlin

Höpner, Martin (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/New York: Campus

Höyng, Stephan (2002): Gleichstellungspolitik als Klientelpolitik greift zu kurz. In: Bothfeld, Silke; Grobach, Sigrid; Riedmüller, Barbara (Hg.): Gender mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Frankfurt a.M., S. 199-228

Huchler, Norbert; Voß, G. Günter; Weihrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hampp

IDW (2010): Pharmazeutische Industrie: Stark durch Forschung. Pressemitteilung Nr. 12/2010 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

IGBCE (2012): Pharma: Mit Forschung zur besseren Rendite. 1.3.2012 www.igbce.de/arbeit/branchen/chemie/9064/pharma/as-print

Illouz, Eva (2007): Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Institut für Demoskopie Allensbach (2007): Umfrage zur betrieblichen Kinderbetreuung: Einstellungen der Verantwortlichen in deutschen Wirtschaftsunternehmen



Janning, Frank (2002): Habitus und Organisation. Ertrag der Bourdieuschen Problemformulierungen und alternative Konzeptualisierungsvorschläge. In: Ebrecht, Jörg; Hillebrandt, Frank (Hg.): Bourdieus Theorie der Praxis. Erklärungskraft – Anwendung – Perspektiven, 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS, S. 97-123

Jüngling, Christiane; Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler, S. 25-40

Jurczyk, Karin (2006): Produktion, Reproduktion, Gender. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 259-264

– (2008): Geschlechterverhältnisse in Familie und Erwerb: Widersprüchliche Modernisierungen. In: Wilz, Sylvia Marlene (Hg.): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Wiesbaden: VS, S. 63-104

Jurczyk, Karin; Rerrich, Maria (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg: Lambertus

Jurczyk, Karin; Schier, Michaela; Szymenderski, Peggy; Lange, Andreas; Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin: Edition Sigma

Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS

– (2010): Deutschland in der Reproduktionskrise. In: Leviathan, 38 (4), S. 559-587

Jürgens, Ulrich (2007): Arbeitspolitik: Zur Entwicklung eines Forschungsprogramms. In: Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Ulrich; Oppen, Maria; Teipen, Christina (Hg.): Arbeitspolitik im Wandel. Berlin: Edition Sigma, S. 17-56

Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (1983): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan, Sonderheft 5

Kädtler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA

Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin: Edition Sigma

Keupp, Heiner (2010): Individualisierung. Riskante Chancen zwischen Selbstsorge und Zonen der Verwundbarkeit. In. Berger, Peter A.; Hitzler, Rondal (Hg.): Individualisierungen. Ein Vierteljahrhundert „jenseits von Stand und Klasse"? Wiesbaden: VS, S. 245-261

Kinkel, Steffen; Friedewald, Michael; Hüsing, Bärbel; Lay, Gunter; Lindner, Ralf (2008): Arbeiten in Zukunft. Strukturen und Trends der Industriearbeit. Berlin: Edition Sigma

Klammer, Ute (2007): Zeit und Geld im Lebenslauf – Empirische Evidenz und sozialpolitischer Handlungsbedarf aus der Geschlechterperspektive. In: Intervention, 4 (1), S. 145-174

Klammer, Ute et al. (2011): Neue Wege – gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Herausgegeben vom Bundesministerium für Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Drucksache 17/6240 des Deutschen Bundestages

Kleemann, Frank (2007): Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine soziologische Untersuchung. Berlin: Edition Sigma

Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hampp, S. 53-100

Kleemann, Frank; Voß, G. Günter (2010): Arbeit und Subjekt. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 415-450

Klenner, Christina (2004): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte? In: WSI-Mitteilungen, 5, S. 277-286

Klenner, Christina; Lindecke, Christiane (2003): Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, 3, S. 177-184

Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Analyse der Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden und Umrisse eines Konzepts. WSI-Diskussionspapier, 158, Düsseldorf

Klenner, Christina; Schmidt, Tatjana (2012): Minijobs – Eine riskante Beschäftigungsform beim normativen Übergang zum „Adult-Worker-Modell". In: WSI-Mitteilungen, 1, S. 22-31

Klenner, Christina; Kohaut, Susanne; Höyng, Stephan (2010): Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. Mit einem Exkurs „Männer zwischen Beruf und privatem Leben". In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma, S. 191-270

Klinger, Cornelia; Knapp, Gudrun-Axeli (2007): Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz: Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, „Rasse"/Ethnizität. In: Klinger, Cornelia; Knapp, Gudrun-Axeli; Sauer, Birgit (Hg.): Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz: Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, „Rasse"/Ethnizität. Frankfurt a.M, New York: Campus, S. 19-41

Knapp, Gudrun-Axeli (1987): Arbeitsteilung und Sozialisation. Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen. In: Beer, Ursula (Hg.): Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik. Bielefeld: AJZ Verlag, S. 236-273

Koch, Angelika (2008): Elternzeit – Teilzeit Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI-Mitteilungen, 11-12, S. 612-618

Kohlmorgen, Lars (2004): Regulation, Klasse, Geschlecht. Die Konstituierung der Sozialstruktur im Fordismus und Postfordismus. Münster: Westfälisches Dampfboot

Kopel, Mechtild; Weber, Annemarie (2010): „Veränderte Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen für Sekretärinnen in Berliner Industrieverwaltungen am Beispiel der Chemie und Pharmaziebranche". Expertise von Wert.Arbeit – Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit und Innovation mbH, in Kooperation mit der IG BCE Berlin – Mark Brandenburg. In: http://www.wertarbeitgmbh.de/images/File/Expertise_IG BCE_endg.pdf

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Hampp

Kotthoff, Hermann; Matthäi, Ingrid (2001): Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen. Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Hampp, S. 49-68

Kraft, Susanne (2005): Unternehmen im Umbruch. Wissen und Können im sozialen Kontext. Frankfurt a.M.: Peter Lang

Krais, Beate (1989): Soziales Feld, Macht und kulturelle Praxis. Die Untersuchungen Bourdieus über die verschiedenen Fraktionen der „herrschenden Klasse" in Frankreich. In: Eder, Klaus (Hg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Theoretische und empirische Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 47-70

– (1993): Geschlechterverhältnis und symbolische Gewalt. In: Gebauer, Gunter; Wulf, Christoph (Hg.): Praxis und Ästhetik. Neue Perspektiven im Denken Pierre Bourdieus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 208-250

– (1993): Geschlechterverhältnisse und symbolische Gewalt. In: Gebauer, Gunter; Wulf, Christoph (Hg.): Praxis und Ästhetik. Neue Perspektiven im Denken Pierre Bourdieus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 208-250

– (2000): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über verborgene Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Frankfurt a.M., New York: Campus

– (2008): Zur Funktionsweise von Herrschaft in der Moderne: Soziale Ordnungen, symbolische Gewalt, gesellschaftliche Kontrolle. In: Schmidt, Robert; Woltersdorff, Volker (Hg.): Symbolische Gewalt. Herrschaftsanalyse nach Pierre Bourdieu. Konstanz: UVK, S. 45-58

– (2011): Die männliche Herrschaft: ein somatisiertes Herrschaftsverhältnis. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 36 (3), S. 33-50

Krais, Beate; Gebauer, Gunter (2002): Habitus. Bielefeld: transcript

Kratzer, Nick (2011): Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit? Betriebliche Arbeitszeitpolitik als Beispiel für den Wandel von Herrschaft. In: Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (Hg.): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 219-243

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2005): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, 2. Auflage. München und Mering: Hampp, S. 87-123

Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Nies, Sarah; Dauer, Dieter (2008): Leistungspolitik als Feld „umkämpfter Arbeiter". In: PROKLA, 150, S. 11-26

Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheit im Betrieb. Berlin, S. 423-484

– (2012): Geschlecht, Führung, Karriere und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen. In: Krell, Gertraude; Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin: Edition Sigma, S. 17-40

Krell, Gertraude; Rastetter, Daniela; Reichel, Karin (2012): Einleitung. In: dies. (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen. Berlin: Edition Sigma, S. 11-16

Kriegesmann, Bernd; Kerka, Friedrich; Sieger, Christina A. (2005): Zukunftsperspektiven der Biotechnologie – Nur Umsetzungseliten schaffen Wachstum. Innovation: Forschung und Management, 24, Bochum

Kudera, Werner; Voß, G. Günter (Hg.) (2000): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen: Leske + Budrich

Kuhlmann, Ellen; Kutzner, Edeltraud; Müller, Ursula; Riegraf, Birgit; Wilz, Sylvia M. (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: Leske + Budrich, S. 221-249

Kuhlmann, Martin (2007): Jenseits von Gruppenarbeit – Perspektiven der Arbeitspolitik. In: Peter, Gerd (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA, S. 129-143

Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans-Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma

Kunkel, Steffen; Friedewald, Michael; Hüsing, Bärbel; Lay, Gunter; Lindner, Ralf (2008): Arbeiten in der Zukunft. Strukturen und Trends der Industriearbeit. Berlin: Edition Sigma

Kurz-Scherf, Ingrid (1993): Teilzeitarbeit: Individuelle Notlösung und/oder Vorbotin einer neuen Zeitordnung? Plädoyer für die Entpatriarchalisierung der herrschenden Zeit-Ordnung. In: Müller, Ursula; Schmidt-Waldherr, Hiltraud (Hg.): FrauenSozialKunde. Wandel und Differenzierung von Lebensformen und Bewusstsein. Bielefeld: Westfälisches Dampfboot, S. 42-57

– (2007): Soziabilität – auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS, S. 269-284

Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. München und Mering: Hampp



Kutzner, Edeltraud; Jacobsen, Heike; Goldmann, Monika (2009): Dienstleistungsarbeit im Kund/innenkontakt – Wandel von Arbeit- und Geschlechterarrangements. In: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 157-175

Leborgne, Danièle; Lipietz, Alain (1990): Neue Technologien, neue Regulationsweisen: Einige räumliche Implikationen. In: Borst, Renate; Krätke, Stefan; Roth, Roland; Schmoll, Fritz (Hg.): Das neue Gesicht der Städte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte. Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser, S. 109-129

Lehndorff, Steffen (2006): Einleitung. Das Politische in der Arbeitspolitik. In: ders. (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: Edition Sigma, S. 7-29

Lessenich, Stephan (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript

Lewis, Jane; Knijn, Trudie (2008): Wandel der Rollenleitbilder in Europa – Ist das „Adult Worker Model" auf dem Vormarsch? In: Dokumentation der Tagung Eigenverantwortung, private und öffentliche Solidarität. Rollenleitbilder im Familien- und Sozialrecht im europäischen Vergleich. Schriftenreihe des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Nomos: Baden-Baden, S. 19-30

Lindecke, Chirstiane; Klenner, Christina (2005): Untersuchung zur betrieblichen Gleichstellung. In: Bundesarbeitsblatt, 5, S. 4-11

Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: Berliner Journal für Soziologie, 13 (4), S. 511-529

Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hg.) (2005): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster: Westfälisches Dampfboot

Luhmann, Niklas (1985): Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Lutz, Helma (2007): Vom Weltmarkt in den Privathaushalt. Die neuen Dienstmädchen im Zeitalter der Globalisierung. Opladen: Verlag Barbara Budrich

– (2010): Unsichtbar und unproduktiv? Haushaltsarbeit und Care Work – die Rückseite der Arbeitsgesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 35 (2), S. 23-37

Maier, Friederike (1998): Ökonomische Arbeitsmarktforschung und Frauenerwerbstätigkeit – Versuch einer kritischen Bilanz. In: Geissler, Birgit; Maier, Friederike; Pfau-Effinger, Birgit (Hg.): FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung. Berlin: Edition Sigma, S. 17-36

Manske, Alexandra (2008):Das Ende der Eindeutigkeiten? Die Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft aus genderpolitischer Perspektive. In: Manske, Alexandra; Geißel, Brigitte (Hg.): Kritische Vernunft für demokratische Transformationen. Opladen: Budrich, S. 135-160

Maruani, Margaret (2010): Transformationen der Geschlechterbeziehungen – Neue Unsicherheiten. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Unsichere Zeiten. Herausforde-

rungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie Jena 2008. Wiesbaden, S. 625-638

Marx, Karl (1972): Das Kapital – Erster Band, Marx Engels Werke 23. Berlin: Dietz Verlag

Maschke, Manuela; Wiechmann, Elke (2010): Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma, S. 485-550

McRobbie, Angela (2010): Top Girls – Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes. Wiesbaden: VS

Mehlis, Peter (2008): Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. München und Mering: Hampp

Menz, Wolfgang (2005): Re-Politisierung der Leistungsfrage? Neue Entgeltsysteme, mehr Aufgaben, weniger Mitbestimmung. In: http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/menz.html, 27.02.2005

– (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik. Wiesbaden: VS

Menz, Wolfgang; Siegel, Tilla (2002): Repolisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, Dieter (Hg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. ISF Forschungsberichte. München, S. 79-96

Menz, Wolfgang; Becker, Steffen; Sablowski, Thomas (1999): Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst AG zum „Life-Sciences" Konzern. Hamburg: VSA

Meuser, Michael (2005): „Gender matters": Zur Entdeckung von Geschlecht als Organisationsressource. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 23 (3), S. 61-73

– (2009): Männlichkeiten in Bewegung – Zur Aktualität des Konzepts der hegemonialen Männlichkeit angesichts des Wandels der Erwerbsarbeit. In: Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (Hg.): Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden: VS, S. 249-265

Mietzsch, Andreas (Hg.) (2003): Biotechnologie. Das Jahr- und Arbeitsbuch 2004. Berlin: Biocom AG

Mika, Bascha (2011): Die Feigheit der Frauen. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 3, S. 75-84

Minssen, Heiner (2006): Challenges of Teamwork in Production. Demands of Communication. In: Organization Studies, 7 (1), S. 103-127

– (2009): Bindung und Entgrenzung. Eine Soziologie international tätiger Manager. München und Mering: Hampp

– (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden:

Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkart (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Ergebnisse aus dem SFB 333 der Universität München. Berlin: Akademie-Verlag, S. 132-164

– (2002): Subjektivierung – eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaft. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hampp, S. 23-52

Mückenberger, Ulrich (2012): Lebensqualität durch Zeitpolitik. Wie Zeitkonflikte gelöst werden können. Berlin: Edition Sigma

Narr, Wolf-Dieter (1984): Politisiert die Arbeit – Eine Anregung für Theorie und Praxis. In: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 429-467

Naschold, Frieder (1985): Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik. Einführende Anmerkungen zur Arbeitspolitik. In: Naschold, Frieder (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 9-46

Neckel, Sighard; Dröge, Kai; Somm, Irene (2008): Das umkämpfte Leistungsprinzip. Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: Edition Sigma, S. 41-56

Nickel, Hildegard Maria (2004): Zukunft der Arbeit aus feministischer Perspektive. In: Baatz, Dagmar; Rudolph, Clarissa; Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 242-254

– (2006): Zeitdiagnostisches Konzept, Genderkompetenz, Fokus Erwerbsarbeit – Drei Fragen. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 231-233

– (2008): Transformation von Arbeit – Persistenz von betrieblichen Geschlechterverhältnissen? In: Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung, 26 (3+4), S. 72-88

– (2009): Arbeit und Genderregime in der Transformation. In: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 249-267

Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko; Frey, Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: Edition Sigma

OECD (2006): Innovation in Pharmaceutical Biotechnology. Comparing National Innovation Systems at the Sectoral Level. Paris

Ortmann, Günther (2010): Organisation und Moral. Die dunkle Seite Weilerswist: Velbrück Wissenschaft

Pernicka, Susanne; Reichel, Astrid; Lücking, Stefan (2010): Zur Logik kollektiven Handelns bei WissensarbeiterInnen. In: Industrielle Beziehungen, 17 (4), S. 372-392

Peter, Lothar (2004): Pierre Bourdieus Theorie der symbolischen Gewalt. In: Steinrücke, Margareta (Hg.): Pierre Bourdieu – Politisches Forschen, Denken und Eingreifen. Hamburg: VSA, S. 48-73

Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2009): Das neue Elterngeld – Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern. Unter Mitarbeit von Katrin Menke. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Gender, Familie und Beruf, Bd. 239

Pfau-Effinger, Birgit (2000): Wohlfahrtsstaatliche Politik und Frauenerwerbstätigkeit im europäischen Vergleich. In: Lenz, Ilse; Nickel, Hildegard-Maria; Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht – Arbeit – Zukunft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 75-95

Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 23-70

Pickshaus, Klaus; Schmitthenner, Horst; Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2001): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg: VSA

Pongratz, Hans; Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1, S. 30-53

– (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma

Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung" (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich

Projektgruppe GiB (2010): Geschlechterungleichheit im Betrieb. Berlin: Edition Sigma

Rademacher, Claudia (2002): Jenseits der männlichen Herrschaft. Pierre Bourdieus Konzept einer Geschlechterpolitik. In: Bittlingmayer, Uwe (Hg.): Theorie als Kampf? Zur politischen Soziologie Pierre Bourdieus. Opladen: Leske + Budrich, S. 145-157

– (2007): Diskursive Umarmung. Geschlechterverhältnisse und symbolische Gewalt im Postfordismus. In: Bock; Ulla; Dölling, Irene; Krais, Beate (Hg.): Prekäre Transformationen. Pierre Bourdieus Soziologie der Praxis und ihre Herausforderungen für die Frauen- und Geschlechterforschung. Querelles Jahrbuch für Frauen- und Geschlechterforschung, 12. Göttingen: Wallstein, S. 96-117

Ranftl, Edeltraud (2008): Equal Pay und Perspektiven zur Umsetzung des Prinzips der Gleichwertigkeit. In: Buchmayr, Maria (Hg.): Alles Gender? Feministische Standortbestimmungen. Innsbruck: Studienverlag, S. 199-211

Ridgeway, Cecilia L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 250-275

Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel der betrieblichen Gleichstellung. Opladen: Westdeutscher Verlag

Roten, Michéle (2011): Wie Frau sein. Protokoll einer Verwirrung. Basel: Echtzeit Verlag

Roventa, Peter; Weber, Johannes; Weichsel, Dietrich (2006): Pharma-Mittelstand: wohin geht die Reise? Manuskript (Corfina AG 2006)



Ruiz-Ben, Esther (2005): Professionalisierung in der Informatik. Chance für die Beteiligung von Frauen? Wiesbaden: DUV

Sachverständigenkommission (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebenslauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das BMFSFJ für den 1. Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin

Sauer, Birgit (1998): Globalisierung oder das Ende des maskulinistischen Wohlfahrtskompromisses. In: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis, 47/48, S. 29-44

Sauer, Dieter (2007): Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Peter, Gerd (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit – Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VS, S. 202-217

– (2011): Indirekte Steuerung. Zum Formwandel betrieblicher Herrschaft. In: Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (Hg.): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 358-378

Sauer, Birgit; Wöhl, Stefanie (2010): Feminist Perspectives on the Internationalization of The State. In: Antipode 43 (1), pp 108-128

Schatzmann, Leonard; Strauss, Anselm L. (1973): Field research: Strategies for a natural sociology. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Scheele, Alexandra (2005): Arbeit als politisches Feld. Überlegungen für die politikwissenschaftliche Bearbeitung des Zusammenhangs von Arbeit und Politik. In: Kurz-Scherf, Ingrid; Correll, Lena; Janczyk, Stefanie (Hg.): In Arbeit: Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189-204

– (2008): Arbeit als politisches Feld. Politikwissenschaftliche Perspektiven für die feministische Arbeitsforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot

Schmidt, Gert (2007): Das Thema Arbeitspolitik in der Entwicklung der deutschen Industrie- und Arbeitssoziologie bis zur „arbeitspolitischen Wende". In: Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Ulrich; Oppen, Maria; Teipen, Christina (Hg.): Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklung und Perspektiven der Arbeitspolitik. Berlin: Edition Sigma, S. 187-201

Schmierl, Klaus (2010): Lohn und Leistung. In: Böhle, Fritz; Voß, Günter G.; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 359-383

Schmitz, Sigrid (2011): Die Sache mit dem Einparken. Hirnforschung jenseits von Rollenklischees. In: Böcklerimpuls, 18, S. 6-8

Scholz, Sylka (2009): Männer und Männlichkeiten im Spannungsfeld zwischen Erwerbs- und Familienarbeit. In: Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 82-99

Schoppengerd, Stefan (2012): Vereinnahmung und Re-Artikulation feministischer Kritik – das Beispiel „Popfeminismus". In: Tagungsreader des Promotionskollegs „Geschlechterverhältnisse im Spannungsfeld von Arbeit, Organisation und Demokratie": In Arbeit: Demokratie. Feministische Perspektiven auf Emanzipation und

Demokratisierung. Philipps-Universität Marburg, S. 109-120, unveröffentlichtes Manuskript

Schreyögg, Georg (1999): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler

Schultheis, Franz (2008): Symbolische Gewalt. Zur Genese eines Schlüsselkonzepts der bourdieuschen Soziologie. In: Schmidt, Robert; Woltersdorff, Volker (Hg.): Symbolische Gewalt. Herrschaftsanalyse nach Pierre Bourdieu. Konstanz: UVK, S. 25-44

Schumacher, Nikolaus; Reiss, Thomas (Hg.) (2006): Innovative Pharmaindustrie als Chance für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Eine Studie von ATKEARNEY und Fraunhofer Gesellschaft. Manuskript

Schumann, Michael (2005): Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. In: Detje, Richard; Pickshaus, Klaus; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg: VSA, S. 41-53

Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin (1994a): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin: Edition Sigma

Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994b): Rationalisierung im Übergang. In: WSI-Mitteilungen, 7, S. 405-414

Schwingel, Markus (1995): Bourdieu zur Einführung. Hamburg: Junius

Schwinn, Thomas (2008): Ist Geschlecht ein soziologischer Grundbegriff? Ansprüche und Grenzen der Gender- und Frauenforschung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 33 (4), S. 28-44

Scott, W. Richard (1994): Conceptualizing organizational fields. Linking Organizations and Societal Systems. In: Derlien, Hans-Ulrich; Gerhardt, Uta; Scharpf, Fritz W. (Hg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden: Nomos, S. 203-222

Siegel, Tilla; Schudlich, Edwin (1993): Hinter den Kulissen der Ungewißheit. Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, 2, S. 45-62

Sinus Sociovision (2007): Rollen im Wandel – Strukturen im Aufbau. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung vor dem Hintergrund der Sinus-Milieus. Erste Befunde. Mai 2007; http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/sinus-langfassung.property=pdf.bericht=,rwb=true.pdf

Soete, Birgit (2006): Biotechnologie im Vergleich – Wo steht Deutschland? Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung

Sproll, Martina (2000): Das Ende des fordistischen Kompromisses? Implikationen für die Geschlechterverhältnisse, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der JWG- Universität Frankfurt

– (2010): High-Tech für Niedriglohn. Neotayloristische Produktionsregimes in der IT-Industrie in Brasilien und Mexiko. Münster: Westfälisches Dampfboot



Statistisches Bundesamt/Fachserie (2011): Produzierendes Gewerbe 2010, Fachserie 4, Reihe 4.1.2. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

Statistisches Bundesamt (2011): Aktuell: Berufe von Frauen und Männern: Weiter in getrennten Welten? http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/ (5.3.2011)

Statistisches Bundesamt/Beschäftigte im Gesundheitswesen in Deutschland (2012): Wiesbaden www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Gesundheitspersonal/Gesundheitspersonal.html

Statistisches Bundesamt/Studierende in Deutschland (2012): Wiesbaden www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.html

Staufenbiel o.J.: Master im Vergleich mit anderen Abschlüssen. In: http://www.staufenbiel.de/mba-master/master/gehalt/vergleich-gehalt-master-und-gehalt-promotion.html, 10.06.2010

Streckeisen, Peter (2008): Die zwei Gesichter der Qualifikation. Eine Fallstudie zum Wandel von Industriearbeit. Konstanz: UVK

Strodtholz, Petra; Kühl, Stefan (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: dies. (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 11-29

Swartz, David L. (2008): Bringing Bourdieu`s master concepts into organizational analysis. In: Theory and Society, 37 (1), S. 45-52

Töpsch, Karin; Menez, Raphael; Malanowski, Norbert (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. In: Industrielle Beziehungen, 8 (3), S. 306-332

Voß, G. Günter (2000): Das Ende der Teilung von Arbeit und Leben? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In: Kudera, Werner; Voß, G. Günter (Hg.): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen: Leske + Budrich

Voß, G. Günter; Pongratz, Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: KZfSS, 50, S. 131-158

Voswinkel, Stephan; Kocyba, Hermann (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel. In: Dröge, Kai; Marss, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: Edition Sigma, S. 21-39

Wacquant, Loïc (1996): Auf dem Weg zu einer Sozialpraxeologie. Struktur und Logik der Soziologie Pierre Bourdieus. In: Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc: Reflexive Anthropologie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 17-93

Wagner, Hilde (2012): Demokratisierung der Arbeit heute. In: Fricke, Werner; Wagner, Hilde (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung der Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA, S. 19-38

Wagner, Gabriele; Mense-Petermann, Ursula (2006): Zur Einleitung: Transnationale Konzerne als neue Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: Mense-

Petermann, Ursula; Wagner, Gabriele (Hg.): Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp. Wiesbaden: VS, S. 9-31

Wassermann, Wolfram; Rudolph, Wolfgang (2007): Repräsentanz von Männern und Frauen in Betriebsräten kleiner Betriebe. Ergebnisse einer Befragung von Betriebsratsmitgliedern in Klein- und Mittelbetrieben aus dem Organisationsbereich der IG Metall. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf

Wetterer, Angelika (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Einleitung. In: Wetterer, Angelika (Hg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 11-28

– (2002a): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work" in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UV

– (2002b): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20, S. 129-148

– (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. In: dies. (Hg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189-205

Wilz, Sylvia M. (2005): Wissen, Kompetenz und Geschlechterdifferenz – aktuelle Befunde aus Polizei und Versicherungswirtschaft. In: Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? München: Hampp, S. 199-218

– (2008): Die 'Leistung' des Geschlechts. Zur sozialen Praxis von Geschlechterdifferenzierung und Leistungsbewertung in Organisationen. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Berlin: Edition Sigma, S. 123-134

Windolf, Paul (2005): Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Windolf, Paul (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden: VS, S. 20-57

Winker, Gabriele; Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheit. Bielefeld: transcript

Wittke, Volker; Briken, Kendra; Kurz, Constanze (2004): Wissenstransfer in ausdifferenzierten Innovationsketten. Neue Formen der Organisation von Innovationen in forschungs- und entwicklungsintensiven Industrien am Beispiel der Biotechnologie. Abschlussbericht. (SOFI). Göttingen: unveröffentlichtes Manuskript

Witz, Anne (2004): Anamnesis and Amnesis in Bourdieu's Work: The Case for a Feminist Anamnesis. In: Adkins, Lisa; Skeggs, Beverly (Hg.): Feminism after Bourdieu. Oxford: Blackwell, S. 211-223

Wollert, Artur (2008): Das audit berufundfamilie. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit und Personalpolitik. Wiesbaden: Gabler, S. 483-486



Young, Brigitte (1998): Genderregime und Staat in der globalen Netzwerkökonomie. In: Prokla, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 28, S. 175-198

Ziegler, Astrid; Gartner, Hermann; Tondorf, Karin (2010): Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb: Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: Edition Sigma, S. 271-346