

## — Zwischenbefunde des SOFI-Projekts „Innovation und Mitbestimmung“

# Die Regeln des Spiels

**Von Hans Joachim Sperling und Harald Wolf**

Das Projekt „Innovation und Mitbestimmung“ untersucht soziale Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse und fokussiert dabei insbesondere die Rolle der Interessenvertretung. Die Ausgangshypothese lautet: Nur wenn spezifische organisatorische Spielregeln vorhanden sind, können betriebliche Innovationsressourcen genutzt, erhalten und weiterentwickelt, werden. Der Regelungsbedarf ergibt sich etwa aus dem Charakter von Innovationsarbeit als Projektarbeit (z. B. Arbeitszeit, Zielvereinbarungen), aus Erfordernissen des Wissenstransfers (Kooperation, Informationsaustausch) oder auch im Hinblick auf die „Pflege“ von Innovationskompetenzen (z. B. Lernförderlichkeit der Arbeitsorganisation, adäquate Weiterbildung). Dabei übersteigt dieser Regelungsbedarf den Rahmen der Selbstregulation der hochqualifizierten InnovationsarbeiterInnen – so konstitutiv diese für Innovationen auch ist. Wenn es um die entsprechenden Regeln des „Innovationsspiels“

geht, sind immer auch die Akteure betrieblicher Mitbestimmung in ihrer Gestaltungskompetenz gefordert.

Das Projekt fragt nach Regelungsbedarfen im Rahmen von (Produkt-)Innovationsprozessen, will dabei zugleich die Interessenorientierungen von mit Innovationsarbeit Beschäftigten in Bezug auf diese Regelungsbedarfe erfassen und schließlich – anhand von „good practices“ – zeigen, wie die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung (Management, Betriebsrat, Beschäftigte) die Spielregeln für Innovationshandeln so (mit-)gestalten können, dass sowohl den organisatorischen Erfordernissen als auch den Interessenorientierungen der Hochqualifizierten Rechnung getragen wird. Die empirische Basis bilden Fallstudien in verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Inzwischen weitgehend abgeschlossen sind drei Fallstudien in der Chemie- und Pharmaindustrie sowie im Maschinenbau (insgesamt 20 Expertengespräche

### Inhalt:

Titelthema:	Zwischenbefunde des SOFI-Projekts „Innovation und Mitbestimmung“	1
Aus den Projekten:	Zum Projekt „Potentiale alternsgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik“	5
	SOFI begleitet „ganzheitliche“ Vermittlung in den Arbeitsagenturen	15
Finanzkrise:	Shareholder Value – „die blödeste Idee der Welt“	8
Veröffentlichungen:	Antinomien des Projektmanagements – Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum	12
	Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen von Dezember 2008 bis März 2009	15
SOFI-Kolloquium:	Programm Sommersemester 2009	16
	Impressum	4
	Personalia	16

**Fortsetzung von S. 1**

sowie 69 Beschäftigteninterviews mit NaturwissenschaftlerInnen, IngenieurInnen, Technikern und LaborantInnen). Auf der Basis von Teilauswertungen präsentieren wir im Folgenden schlaglichtartig Zwischenbefunde für ausgewählte Problemkomplexe und Spannungsfelder.

**Kapitalmarktorientierung versus Innovation?**

Für Innovationsprozesse gelten „organische“ Organisationsstrukturen als angemessen und effizient: wenig Hierarchie, Formalisierung und Zentralisierung, viel fachliche Autorität und Entscheidungsfreiheit auf der operativen Ebene. Auch in unseren Fällen sind solche Strukturen und entsprechende professionelle Kompetenzen, Standards und Ansprüche der InnovationsarbeiterInnen zentrale Größen, die Innovationserfolg erst ermöglichen. Doch sieht sich diese fachliche und „stoffliche“ Logik im Unternehmen stets mit konkurrierenden Logiken konfrontiert: mit wirtschaftlichen „Zwängen“ der Marktbearbeitung und Profiterzielung sowie mit Anforderungen, die sich durch die organisatorische Einbindung in eine Unternehmensbürokratie ergeben. Im Zusammenspiel dieser Logiken müssen sich das professionelle Selbstverständnis und die Fachautorität immer wieder neu behaupten.

In der aktuellen Diskussion taucht diese Problematik unter den Rubriken „Finanzialisierung“ „Finanz-

markt-Kapitalismus“ oder „Shareholder-Value“ auf. Dabei wird die Frage gestellt, ob die hiermit einhergehenden Tendenzen nicht die sozialen Bedingungen und Erfordernisse von Innovation(sarbeit) zunehmend unterminieren (Deutschmann 2005; Hirsch-Kreinsen 2008). Und in der Tat scheint die Balance zwischen den genannten – potenziell immer gegensätzlichen – Logiken in den Untersuchungsfällen auf neue Weise gestört. Die Balance verschiebt sich – in der Sicht der be-

bzw. werden vom Management als fix gesetzt. Demgegenüber impliziert der Zeit- und Ressourcenbedarf der Innovationsarbeit vielfältige Unwägbarkeiten und Planungsunsicherheiten. Er wird aber unter dem Druck der „Ökonomisierung“ als ebenso wägbare und planungssicher behandelt wie andere Größen. Das schlägt auf die fachliche Aufgabenerledigung durch – mit der Tendenz, lieber kein Risiko einzugehen und sich im Zweifel gegen „zuviel Innovation“ zu entscheiden.

Zugleich ist die Einflussposition von F&E im Unternehmen in unseren Fällen (noch) stark genug – und keineswegs etwa von den Controllern „ausgestochen“ –, um nötige Freiräume zu sichern. „Mit noch so ausgefeilten Controlling-Instrumenten können Sie keine Innovationen erzwingen“ – diese Aussage aus einem Unternehmen steht nicht allein. Trotz gewachsenem Legitimations- und Erfolgsdruck scheint es um die Ermöglichungsbedingungen für unkonventionelle und unvorhergesehene Innovationsverläufe, für das Umsteuern, das produktive Warten auf neue Projekte im Großen und Ganzen immer noch recht gut bestellt zu sein.

Innovation und Innovationsarbeit werden mithin durch eine dominante „Shareholder-Value“-Orientierung nicht einfach unwiderruflich be- oder gar verhindert. Es gibt relevante Gegenkräfte. Neue Balancen zwischen Markt-, Organisations- und Innovations(-Arbeits)logiken sind möglich. Sie sind freilich voraussetzungsvoll und auf passende Interessenarrangements und Aushandlungsprozesse der betrieblichen Akteure angewiesen.

**Interessenwahrnehmung und Interessenvertretung**

Versuchen wir zunächst eine grobe Einordnung unserer Befunde in die aktuelle Debatte über Interessenwahrnehmung und -orientierung hochqualifizierter Angestellter: Das Spektrum der Thesen und Interpretationen reicht hier von der Betonung einer nach wie vor engen Firmenbindung dieser Beschäftigtengruppe (Kotthoff/Wagner 2008) bis zur These ihrer zunehmenden Abwendung von überkommenen



fragten InnovationsarbeiterInnen – zugunsten finanzmarktgetriebener Ausrichtungen und zuungunsten von Fach- und Innovationskompetenz.

Ökonomische und organisatorische Einflussgrößen erscheinen zunehmend als Einschränkung der professionellen Leistungserbringung und des daraus gespeisten Innovationsprozesses. Konstatiert werden eine stärkere „Ökonomisierung“ der Unternehmens- und Betriebsorganisation sowie eine größere Abhängigkeit der F&E-Projekte von Markteinschätzungen und Renditeerwartungen. Marktparameter (z. B. Produkteinführungszeiten) gelten als relativ gut planbar

**Informationen zum Projekt**

**Titel:** Innovation und Mitbestimmung: Regulierungsbedarfe, Interessenorientierungen und die Entwicklung von Spielregeln für Innovationshandeln

**Gefördert** von der Hans-Böckler-Stiftung

**Projektteam:**

PD Dr. Jürgen Kädtler  
Dr. Hans Joachim Sperling  
Prof. Dr. Volker Wittke  
PD Dr. Harald Wolf

**Laufzeit:** bis Ende 2009



Firmenloyalitäten in Richtung „Arbeitskraftunternehmer“ (z. B. Heisig/Ludwig 2004). Kotthoff und Wagner arbeiten eine Bandbreite von Konstellationen und Entwicklungsverläufen heraus, die von der „inspirierten Hochleistungskultur“ über die „anomische Hochleistungskultur“ zur „brüchigen sozialen Identität“ und zum „virtuellen Unternehmen“ reicht. Unsere bisherigen Fälle lassen sich in diese Konstellationen gut einordnen. Für eine Stärkung von „Arbeitskraftunternehmer“-Orientierungen finden wir indes bislang kaum Anhaltspunkte.

Anders als in dieser allgemeinen Diskussion über „Hochqualifizierte“ (d. h. „Fach- und Führungskräfte“ unterschiedlicher Hierarchiestufen, Berufe und Funktionsbereiche), ist für unsere Fragestellung freilich wesentlich, die spezifische Arbeits- und Kooperationsförmigkeit sowie Professionalität von Innovationsprozessen in ihrer Bedeutung für die Interessenwahrnehmung und -regulierung zu untersuchen. Diese Dimension versuchen etwa die *Communities of practice*-Diskussion (Brown/Duguid 1991; Braun-Thürmann 2005) oder auch die „Theorie des innovativen Unternehmens“ (Lazonick 2005) zu berücksichtigen. Beide Ebenen verschränken sich, müssen aber analytisch auseinandergehalten werden.

So wird der *besondere* Ressourcen- und Regulierungsbedarf bei Innovationsarbeit, der durch hohe Ergebnisoffenheit und Ungewissheit entsteht,

in der Wahrnehmung der befragten InnovationsarbeiterInnen erst einmal überlagert von der *allgemeinen* Regelungsbedürftigkeit von Arbeit und Beschäftigung. Globalisierung und Finanzmarktorientierung lösen auch in Chemie, Pharma und Maschinenbau gravierende Veränderungen aus. Stellenabbau und Eigentümerwechsel prägen die Erfahrungen. Gerade dadurch, so ein erster Befund, ist die Bedeutung von Betriebsrat und Mitbestimmung als Garanten eines abgesicherten, regulierten Arbeits- und Beschäftigungsumfeldes aus der Sicht der InnovationsarbeiterInnen durchaus aufgewertet worden.

Die bislang als „sozialverträglich“ wahrgenommene Bewältigung von Einschnitten hat einerseits die Regelungsfähigkeit institutionalisierter Interessenvertretung auch für hochqualifizierte Arbeitskräfte erwiesen, andererseits auch den stärkeren Druck verdeutlicht, der durch Ökonomisierungstendenzen und enger gefasste Steuerung und Kontrolle ausgeübt wird – und so neuen Regelungsbedarf entstehen lassen. Die in einem Unternehmen abgeschlossene Betriebsvereinbarung zur „Zukunft der Forschung“ ist hier ein besonders ambitionierter Ansatz, für diesen Regulierungsbedarf zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretung ein neues Aushandlungsfeld zu etablieren und damit Möglichkeitsräume für Innovationshandeln zu eröffnen.

Die Zwischenbilanz verweist freilich auch auf Probleme beim Versuch, Innovationsarbeit in dieser Weise zu kodifizieren. Es zeigt sich, wie schwierig die Gratwanderung ist, formalisierte Regelungen für ein Arbeitsfeld festzuschreiben, in dem effizientes Wirken auf nur schwer formalisierbaren Voraussetzungen wie Vertrauen, intrinsischer Motivation und Verantwortung beruht. Als Ausdruck von Misstrauen werden etwa Neuregelungen bei der Arbeitszeit wahrgenommen, die man als Nichtachtung der bisherigen Bereitschaft deutet, betrieblichen Flexibilitätsansprüchen in aller Regel nachzukommen. Gleichzeitig werden Regelungen zur Qualifikation und zur Personalflexibilität durchaus als angemessen angesehen und erweitern auch Ansprüche an eine lernförderliche Arbeitsorganisation und adäquate Weiterbildung. Die „Mitbestimmungstauglichkeit“ der Spielregeln von Innovationsarbeit wurde in diesem Beispiel insgesamt unter Beweis gestellt. Erhöht wurde zudem die Reputation der betrieblichen Interessenvertretung bei hochqualifizierten Beschäftigten, für die sie als kompetenter betrieblicher Akteur und Informationslieferant stärker in den Blick geriet.

### „Erfinden“ und intellektuelles Eigentum als Regelungsfeld

Schließlich sei noch auf ein bislang eher verborgenes Spielfeld der Innovationsarbeit hingewiesen: „Erfinden“ und „intellectual property“ (IP). Erfindungsmeldungen zu machen bzw. Patentierungen anzustoßen gehört – das überraschte uns in diesem Maß – zur normalen Leistungserwartung der Unternehmen gegenüber InnovationsarbeiterInnen. Nicht wenige der Befragten betreiben Erfindung und Patentierung durchaus als „individuelles Projekt“, von dessen Erfolg auch professionelle Anerkennung abhängt. Und sobald wirklich eine „Erfindung“ entsteht, stellt sich stets auch die Frage der rechtlichen Aneignung – vor allem durch Patentierung – sowie der daraus sich möglicherweise ergebenden Verteilung von Erträgen (Erfindervergütung, Lizenzeinnahmen).

Die Mobilisierung sowie die Be- und Verwertung neuen Wissens sind in diesem Sinne nach unseren Befunden

**Fortsetzung von S. 3**

wichtiger geworden. So werden für die unterschiedlichen Produktlinien in den frühen Phasen der Innovationsplanungen generell auch „IP-Strategien“ entwickelt. Und es werden in allen Fällen organisatorische oder informationstechnische Instrumente eingesetzt bzw. erprobt: sog. Ideen-Workshops neben der Projektabwicklung und „Innovationsforen“ als informationstechnischer Raum der Ideenpublikation, -diskussion und -bewertung.

Diese Seite des Innovationsgeschehens ist prozedural sehr genau geregelt (durch Arbeitnehmererfindungsgesetz und Patentabteilung), zugleich aber völlig unbeeinflusst von betrieblicher Interessenvertretung. Bezogen auf die unmittelbare Innovationsarbeit ermuntern die Strategien einerseits die erwähnten individuellen „Patentierungsprojekte“; andererseits blenden sie bestimmte Wissensformen und WissensträgerInnen aus. „Erfinden“ findet aber auch eingebettet in eingespielte informelle Regelungen statt, in denen implizite Normen einer gerechten Beteiligung am Erfindungsertrag zum Ausdruck kommen: „Wer kommt auf's Patent?“ ist eine immer wieder zu beantwortende Frage. Die Absprachen dokumentieren ein Bewusstsein davon, dass neues Wissen in aller Regel im Kollektiv bzw. im Kontext kollektiver Diskussions- und Arbeitszusammenhänge entsteht.

Dieses Bewusstsein von der kollektiven Natur der Erfindungen hat indes Grenzen. Das zeigt u. a. das Beispiel der Laboranten im untersuchten Chemieunternehmen, die sich benachteiligt und ausgebootet fühlen: Sie werden vom Management und auch von den meisten Laborleitern gar nicht zu dem Kreis jener „Hochqualifizierten“ gezählt, die vom Status her für Erfindungen „zuständig“ sind. Doch auch sie verfügen über ein diesbezüglich überaus relevantes (Erfahrungs-)Wissen, das unter der Hand auch sehr wohl einfließt und das

in der Interessenperspektive dieser Gruppe gerechterweise eben auch offiziell anerkannt werden müsste.

Hier lässt sich an eine interessante Diskussion über „unsichtbare Hände“ im Innovationsprozess anknüpfen, die von einem Aufsatz von Shapin (1989) ihren Ausgang nahm. Mit diesen unsichtbaren Händen sind die Heere von LaborantInnen, Technikern, ZeichnerInnen usw. gemeint, die zwar auf



keiner Publikation und (fast) keinem Patent auftauchen, deren vielfältige Kooperations- und Innovationsbeiträge aber mit entscheidend für das Entstehen neuen Wissens sind. Auch

für dieses Spielfeld bestehen also Regelungsbedarfe, die von der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung aufzugreifen wären.

**Literatur**

*Braun-Thürmann, Holger (2005):* Innovation. Bielefeld. Brown, John Seely;  
*Duguid, Paul (1991):* „Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation“. In: *Organization Science* 2 (1), S.40-57.  
*Deutschmann, Christoph (2005):* „Finanzmarkt-Kapitalismus und Wachstumskrise“. In: Windolf, P. (Hg.): *Finanzmarkt-Kapitalismus – Analysen zum Wandel von Produktionsregimen.* (KfZSS, Sonderheft 45), S. 58-84.  
*Heisig, Ulrich/Ludwig, Thorsten (2004):* Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. IAW Forschungsbericht 6/Juli 2004.  
*Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2008):* „Technologische Innovationen und Bedingungen des Finanzmarktes“. Beitrag zur Tagung „Theoretische Ansätze der Wirtschaftssoziologie“, Berlin, 18.-19. Februar 2008.  
*Kotthoff, Hermann/Wagner, Alexandra (2008):* Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin.  
*Lazonick, William (2005):* „The Innovative Firm“. In: Fagerberg, J. et al. (Hg.): *The Oxford Handbook of Innovation.* Oxford/New York. S. 29-55.  
*Shapin, Steven (1989):* „The Invisible Technician“. In: *American Scientist* 77, S. 554-563.

**Impressum**

*Die Mitteilungen aus dem SOFI erscheinen dreimal im Jahr.*

*Herausgeber:* Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen, Tel.: (0551) 52205-0, E-Mail: [sofi@sofi.uni-goettingen.de](mailto:sofi@sofi.uni-goettingen.de), Internet: <http://www.sofi.uni-goettingen.de>

*Redaktion und Layout:* Dr. Martina Parge, PARGE PR, Satz: Artbüro Schmara®

*Die Mitteilungen aus dem SOFI sind auf der Website des SOFI ([www.sofi.uni-goettingen.de](http://www.sofi.uni-goettingen.de)) als PDF-Download erhältlich und können online abonniert werden.*

## Demographie als Thema der Betriebs- und Tarifpolitik

### Zum Projekt „Potentiale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik“

von Jürgen Kädtler, Anne-Kristin Kuhnt, Wolfgang Schroeder und Knut Tullius

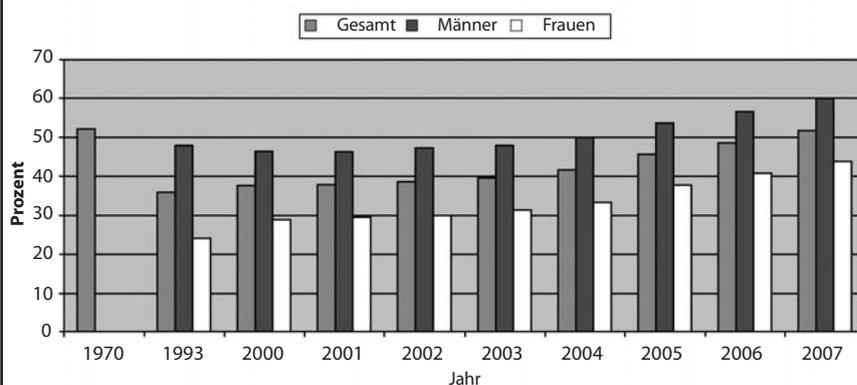
*„Wir dürfen es nicht zulassen, daß Arbeitnehmer wie irgendwelche anderen Bestandteile der Produktion ausgepowert werden, daß Arbeitnehmer eines Tages dann einfach auf das Abstellgleis des sozialen Abstiegs abgeschoben werden. Wir dürfen das nicht zulassen aus volkswirtschaftlichen Gründen, wir dürfen das nicht zulassen aus sozialen Gründen, und wir dürfen das erst recht nicht zulassen aus Gründen der Humanitas.“ (Haferkamp 1964)*

Vor mehr als 45 Jahren wurden diese Sätze von einem damaligen Mitglied des DGB-Bundesvorstands vorgetragen – anlässlich der Eröffnung der „Jahrestagung 1962 des Arbeitskreises für Arbeitsstudien“ des DGB. Dennoch besitzen sie eine beachtliche Aktualität. Sie hätten auch auf einem der vielen aktuellen Kongresse oder Veranstaltungen zum „Demographischen Wandel“ gesagt worden sein können. Haferkamp prangerte damals an, dass lediglich ein Drittel der Erwerbstätigen die Rentenaltersgrenze tatsächlich erreicht und „mit dieser Rente in einen – wie man bei solchen Gelegenheiten so schön zu sagen pflegt – ruhigen

Lebensabend eintritt“ (ebd.: 7), während die anderen Zweidrittel vorzeitig „ausgepowert“ Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrenten beziehen. Die Situation ist zwar heute nicht mehr ganz so problematisch wie damals, dennoch: Auch gegenwärtig scheidet – wenn man die Erwerbstätigenquote der 55-64-Jährigen von knapp 52 % zugrunde legt – immerhin knapp die Hälfte aller Erwerbstätigen vorzeitig

die Kohorte der „Baby Boomer“ (die in den 1950er und 1960er Jahren Geborenen) ab dem Jahr 2030 gewissermaßen „kollektiv“ in Rente geht, die Arbeits- und insbesondere die Fachkräfte (Kruse et al. 2005). Gleichzeitig ist auffällig, dass in der ganz überwiegenden Zahl der Unternehmen sehr wenig geschieht in Bezug auf die Schaffung alters- und altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen –

**Erwerbsquoten in Prozent der Bevölkerung im Alter von 55 bis 64 Jahren; 1970, 1993, 2000 - 2007**



Quelle: Statistisches Bundesamt (2009) für die Jahre 1993 - 2007, Kruse et al. (2005: 51) für das Jahr 1970; eigene Darstellung.

aus dem Erwerbsleben aus. Und von diesen werden in der Hauptsache „gesundheitliche Gründe“ als Ursache angegeben (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).

Die Frage, wie und unter welchen Bedingungen Erwerbstätige bis zum Ruhestand „durchhalten“ können bzw. müssen, ist insofern heute ebenso akut wie vor 45 Jahren. Und sie wird angesichts der schrittweisen Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre aus Sicht der Beschäftigten und der Gewerkschaften dringlich bleiben. Aber auch die Unternehmen – und dies markiert eine Veränderung der Interessenlage gegenüber den 1960er Jahren ff. – sehen sich angesichts des „demographischen Wandels“ unter Zugzwang: Ihnen fehlen – so wird argumentiert – spätestens dann, wenn

jenseits gesetzlicher Mindeststandards und einiger „Leuchtturmprojekte“ (Brussig 2005; Bellmann et al. 2006).

#### Handlungsfeld Tarifpolitik

Mit Blick auf die tarifpolitische Landschaft fällt das Bild ein wenig differenzierter aus: Zwar finden sich in verschiedensten Tarifverträgen (TV) bereits seit längerem altersdifferenzierte Regelungen, aber diese hatten (und haben) im Wesentlichen Regelungen zum Bestandsschutz (Kündigungsschutz), zur Verdienstsicherung älterer Beschäftigter, seit Beginn der 1980er Jahre aber vor allem den geregelten früheren Ausstieg der Beschäftigten aus dem Erwerbsleben zum Gegenstand (Bispinck 2005). Die Regelungsbereiche Arbeitsorganisation, Leistungs- und Qualifizierungspolitik sind demgegenüber tarifvertraglich kaum erfasst. Doch gerade

#### Informationen zum Projekt

**Titel:** Potentiale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik

**Projektverantwortlich:** Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) in Kooperation mit PD Dr. Jürgen Kädtler (SOFI Göttingen)

**Projektbearbeiter:** Anne-Kristin Kuhnt (Universität Kassel), Dr. Knut Tullius (SOFI Göttingen)

**Gefördert durch** die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

**Laufzeit:** 01.10.2008 - 30.09.2010

**Fortsetzung von S. 5**

diesen Bereichen muss hinsichtlich der Schaffung altersgerechter, vor allem aber auch altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zentrale Bedeutung beigemessen werden.

In diese Lücke stoßen in jüngster Zeit allerdings zwei Flächentarifverträge, die solche Regelungsinhalte einbeziehen: Zum einen der „Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels“ in der Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 2006, zum anderen der TV „Lebensarbeitszeit und Demographie“ in der Chemischen Industrie aus dem Jahr 2008. Als jeweils zwin-

tative“ Regelungen – zumal dann, wenn sie, wie in den beiden genannten TV, durch ein besonderes Maß an Offenheit gekennzeichnet sind. Insofern ist abzuwarten, inwieweit die in den beiden TV explizit genannten Maßnahmen, vor allem aber die eher als Empfehlungen an die Betriebsparteien formulierten Aspekte alter(n)s-gerechter Arbeit in den Betrieben tatsächlich umgesetzt werden und Wirkung erzielen. Die in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen mit der Umsetzung (auch verbindlicher) qualitativer tarifvertraglicher Regelungen – etwa zur betrieblichen

lung klar auf den Tisch gebracht, die von den betrieblichen Akteuren bis dahin weitgehend übersehen worden waren. Daraus praktische Konsequenzen für eine alters- und vor allem auch altersgerechte betriebliche Arbeitspolitik zu ziehen, setzt aber – und das macht die zentrale Schwierigkeit aus – einen grundlegenden Paradigmenwechsel und einen Bruch mit Praktiken voraus, die gerade auch von Beschäftigten als langjähriger Besitzstand wahrgenommen wurden: Seit Beginn der 1980er Jahre bedeutete demographisch orientierte Arbeitnehmervertretung vor allem die Sicherung des sozial möglichst gut abgesicherten Frühausstiegs – mit der Folge, dass in diesem Punkt eine stabile Erwartungshaltung gerade auch bei den Beschäftigten besteht. Bei dem Bemühen, hier tatsächlich eine Neuorientierung zu bewirken, müssen die Gewerkschaften deshalb zuallererst die Beschäftigten und in vielen Fällen sicher auch die Betriebsräte überzeugen. Sonst könnte die Umsetzung der durchaus ambitionierten neuen Tarifverträge in der Praxis auf Regelungen hinauslaufen, die letztlich doch möglichst nah an der Frühausstiegssicherung bleiben.

Nicht eben leichter wird das Vorhaben dadurch, dass arbeitspolitische Linien, die auf eine altersgerechte Gestaltung des ungeschmälernten Arbeitslebens abstellten – Stichwort ‚Humanisierung der Arbeit‘ –, im Zeichen der Frühausstiegsorientierung in den Hintergrund traten. So wurden etwa ambitionierte Projekte zur entsprechenden Umgestaltung von Schichtplänen oder erweiterte Erholungszeiträume im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb in der Chemieindustrie von den Unternehmen weitgehend gestrichen. Altersgerechte Arbeitspolitik setzt auch in diesem Punkt eine nachdrückliche Kehrtwende gegenüber der Praxis der letzten Jahrzehnte voraus. Gerade vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Ob und unter welchen Bedingungen können „gute“ betriebliche Konzepte und Maßnahmen einer altersdifferenzierten und altersgerechten Arbeits- und Betriebspolitik – die es in Unternehmen durchaus gibt – Ansätze für erfolgreiche Tarifpolitik sein? Die Beantwortung dieser Frage setzt zum



gende Regelungen beinhalten beide TV die Durchführung von „Altersstruktur“- bzw. „Demographieanalysen“, die Durchführung gemeinsamer Beratungen der Betriebsparteien über die Ergebnisse der Analysen, die „Ableitung“ von „Handlungsfeldern“ und „Maßnahmen“ sowie die Einrichtung von „Demographiefonds“, aus denen bestimmte Maßnahmen finanziert werden sollen. Ohne hier in die Details der jeweiligen TV gehen zu können, ist anzumerken: Beide TV sind hinsichtlich der Ausgestaltung und Konkretisierung der Regelungsgegenstände in hohem Maße auf kompetente und durchsetzungsstarke betriebliche Akteure – insbesondere auch seitens des Betriebsrats – angewiesen.“ Dies gilt zwar generell für die Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen im Betrieb, in besonderer Weise jedoch für „quali-

Weiterbildung im Rahmen des älteren LGRTV I und des jüngeren Qualifizierungstarifvertrags (TV-Q) in der Baden-Württembergischen Metall- und Elektroindustrie – zeigen, dass es hierbei deutliche Defizite gibt (Bahnmüller et al. 1993; Bahnmüller/Fischbach 2003).

Erste Befunde aus dem laufenden Projekt weisen darauf hin, dass auch bei den neuen Tarifverträgen zur Gestaltung des demographischen Wandels mit nicht geringen Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung zu rechnen ist. Absehbar positiv sind offenbar die Effekte der verbindlich gemachten Demographieanalysen. In den einzelnen Fällen, in denen sie bereits weitgehend abgeschlossen sind, haben sie gravierende Probleme der betrieblichen Personalentwick-

einen die Identifizierung von Interessen- und Akteurskonstellationen voraus, die solche, guten' Fälle begründen. Zum anderen muss geklärt werden, welche Interessen, Akteurskonstellationen und Faktoren eine Verbreitung oder gar Verallgemeinerung von Lehren aus solchen Fällen blockieren, hemmen oder verhindern (können).

### Projektziele und Forschungsdesign

Das vor kurzem vom SOFI gemeinsam mit – und unter der Gesamtleitung von – Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) begonnene Forschungsprojekt „Potentiale einer altersgerechten und altersdifferenzierten Betriebs- und Tarifpolitik“ zielt unter anderem auf die Beantwortung dieser offenen Fragen. Untersucht werden die betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungen, Logiken und Strategien, die altersgerechte und altersdifferenzierte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen fördern. Welche davon sind geeignet, auch flächendeckend die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für ältere (bzw. alternde) Erwerbstätige zu verbessern – und somit auch eine längere Erwerbsbeteiligung Älterer zu ermöglichen? In dem Projekt werden zum einen die vorhandenen Tarifverträge hinsichtlich altersgerechter und altersdifferenzierter Regelungsinhalte und ihrer Entstehungsbedingungen analysiert. Zum andern werden betriebliche Maßnahmen in der Metall- und Elektro-, in der Chemischen Industrie und im Einzelhandel untersucht, die ein altersgerechtes Arbeiten sowie die Förderung der Beschäftigung Älterer zum Gegenstand haben.

Diese Betriebsstudien werden mit dem Ziel durchgeführt,

- positive einzelbetriebliche Beispiele guter Praxis zu identifizieren,
- die betrieblichen Bedingungen ihres Zustandekommens zu analysieren, sowie
- Möglichkeiten, Voraussetzungen und ggf. Hemmnisse ihrer Verallgemeinerung im Rahmen von Flächentarifverträgen zu eruieren.

Über die betrieblichen Erhebungen hinaus werden Experteninterviews mit Verbandsvertretern geführt. Ab-

gefragt werden ihre Einschätzungen hinsichtlich möglicher Innovationen im Hinblick auf altersgerechte und altersdifferenzierte Tarifpolitik. Durchgeführt wird zudem eine breit ange-

des Qualifizierungstarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs“. Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK), Tübingen.



legte standardisierte Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in den drei Branchen. Die Ergebnisse werden in Impulspapieren zusammengefasst, die die Grundlage für Transferworkshops, bilden. Diese sollen die Praxistauglichkeit der Erhebungen und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zum Gegenstand haben. Eine vergleichende Analyse zwischen drei Schwerpunktbranchen und deren Diskussion in Transferworkshops mit strategischen Akteuren von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gibt es bislang nicht.

### Literatur:

*Bahn Müller, Reinhard et al. (1993):* Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. Hampp. München und Mering.  
*Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie (2003):* Qualifizierung und Weiterbildung in Baden-Württemberg. Berufliches und betriebliches Weiterbildungsverhalten und erste Erfahrungen mit dem Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie. Unveröffentlichter Zwischenbericht des Projektes „Implementierung, Anwendung und Wirkungen

*Bellmann, Lutz et al. (2006):* Ältere Arbeitnehmer/Innen im Betrieb. Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS 2004-588-3. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

*Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv (2005):* Tarifliche Senioritätsregeln. Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 59. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

*Brussig, Martin (2005):* Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002. Altersübergangs-Report 2005-02. Hans Böckler-Stiftung; Institut Arbeit und Technik. Düsseldorf, Gelsenkirchen.

*Haferkamp, Wilhelm (1964):* Zur Eröffnung. In: Alter und Leistung. Arbeits- und betriebskundliche Reihe. Bund-Verlag. Köln, S. 7-9.

*Kruse et al. (2005):* Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht der Sachverständigenkommission. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

*Statistisches Bundesamt Deutschland (2009):* STATmagazin. Arbeitsmarkt. Wiesbaden.

## Finanzkrise und Konzepte der Unternehmensführung Shareholder Value – „die blödeste Idee der Welt“

**Von Michael Faust und Jürgen Kädtler**

Mit der Aussage, Shareholder Value sei „die blödeste Idee der Welt“ ließ Jack Welch in einem Interview der Financial Times Deutschland (FTD) aufhorchen. Jack Welch, „Manager des Jahrhunderts“ (Forbes) ist ehemaliger CEO von General Electric (GE), für viele Jahre die am meisten bewunderte Firma (Fortune) und von 1993 bis 1998 nach Börsenwert die wertvollste Firma der Welt. Welch gilt als einer der „Erfinder“ der Shareholder Value Bewegung, seit er 1981 die Geschicke von GE zu leiten begann. Shareholder Value, so Welch heute, „ist ein Ergebnis, aber keine Strategie. Worauf du achten musst, sind die eigenen Mitarbeiter, deine Kunden und deine Produkte.“ Kaum eine Aussage, die dem Kirchenaustritt des Papstes gleich komme, hat auf den Wirtschaftsseiten der Presse in jüngerer Zeit mehr Resonanz erzeugt. Ist es bodenlose Dreistigkeit oder Altersweisheit und späte Einsicht als Reflex auf die heutige Börsenentwicklung von GE, die sich nun doch nicht als so nachhaltig erweist? Immerhin ist die Aktie nach einem Allzeithoch von rund 70\$ in der Ära Welch im März 2009 keine 10\$ mehr wert.

Wie auch immer, die gegenwärtige Finanzkrise erscheint verbreitet auch als Krise der Shareholder-Value-Konzeption der Unternehmensführung. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der

Einbruch der Aktienkurse – anders als im Jahr 2000 – die Folge und nicht die Ursache der Finanzmarktkrise ist. Diese geht auf das Platzen einer Kreditblase zurück und unterminiert die Realwirtschaft und in der Folge deren Bewertung an den Börsen.

Eine direktere Verbindung zwischen Shareholder-Value-Management und Finanzmarktkrise gibt es lediglich bei den Finanzunternehmen selbst. Hohe Eigenkapitalrenditen als Zielvorgaben und die Etablierung von Vergütungssystemen, die die Einkünfte von oberem Management und Investmentbankern eng mit der Aktienkursentwicklung und periodischen Gewinnzielen verknüpften, trugen dazu bei, jene risikoreichen, aber kurzfristig besonders ertragreichen Geschäftsfelder zu erfinden und auszubauen, die nun massive Verluste, den Absturz der Aktienkurse und die

**Zu den Hintergründen der vordergründigen Erfolgsgeschichten von GE und Jack Welch sehr lesenswert:**

*Froud, J., Sukhdev, J., Leaver, A., Williams, K. (2006):*  
Financialization and Strategy. Narrative and Numbers.  
London/New York: Routledge,  
S. 299-368.

Notwendigkeit massiver staatlicher Rettungsaktionen bewirken. Wenn auch die Durchsetzung der Shareholder-Value-Konzeption der Unternehmensführung keine hinreichende Erklärung der gegenwärtigen Finanzmarktkrise bietet, so liefert die Finanzmarktkrise selbst zusätzliche Gründe, die Shareholder Value Konzeption des Unternehmens in Frage zu stellen: Eine Zeit lang schien es nur den Weg in einen „Finanzmarktkapitalismus“ nach amerikanischem Vorbild zu geben. Diese Selbstverständlichkeit ist erschüttert. Daraus resultiert eine Krise im Wortsinne: Über anzustrebende

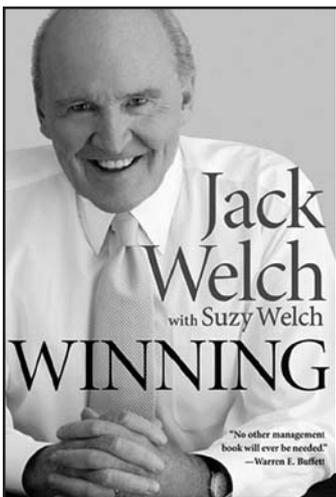
Entwicklungen kann und muss entschieden werden, wo es bislang mangels Alternativen scheinbar nichts mehr zu entscheiden gab.

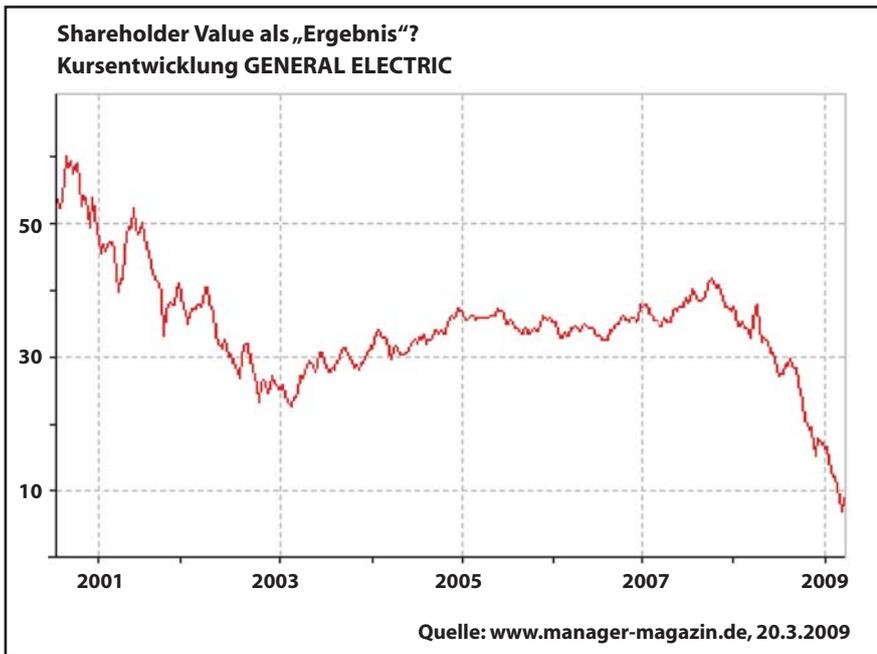
**Shareholder Value in Deutschland – Teilerosion des deutschen Modells**

Die Abkehr vom deutschen Modell des koordinierten Kapitalismus und der Aufstieg der Shareholder-Value-Konzeption des Unternehmens in Deutschland ist im Vergleich zu den USA ein eher jüngerer Phänomen. Drei Entwicklungen bilden den Kern der betreffenden Veränderungen seit den 1990er Jahren:

(1) die weitgehende Auflösung der „Deutschland AG“. Sie wurde durch Überkreuzbeteiligungen der großen Unternehmen, personelle Verflechtungen in der Unternehmensaufsicht sowie die koordinierende Rolle der deutschen Großbanken zusammengehalten. Diese ziehen sich verbreitet aus Beteiligungen und Aufsichtsgremien zurück, richten sich zunehmend global aus und forcieren den Ausbau des Investmentbanking. In die entstehenden Lücken sind institutionelle Investoren aus dem In- und Ausland gerückt – eher „ungeduldige“ Kapitaleigner, die ihrerseits untereinander im Wettbewerb um Anlage suchende Vermögen stehen.

(2) Veränderungen der institutionellen Regeln der Finanzmärkte und der Corporate Governance. Diese haben zum Ziel, die Rechte der Aktionäre zu stärken, das deutsche Insidersystem zu untergraben und dadurch den Finanzplatz Deutschland zu stärken. Dem Topmanagement kam dabei vor allem die Ermöglichung von Aktienoptionen und die Aussicht auf Vergütungen auf angelsächsischen Niveau entgegen – auch wenn diese Veränderungen mit der Notwendigkeit begründet wurden, das Anreizsystem des Topmanagements in Einklang mit Aktionärsinteressen zu bringen, was sich in der Praxis aber nicht als so einfach herausstellte. Zudem vergrößerte die Privatisierung ehemaliger Staatsunternehmen und die Liberalisierung der entsprechenden





Märkte (Luftfahrt, Telekommunikation, Post, Versorger) den Kreis der börsennotierten Unternehmen mit hohen Anteilen institutioneller Investoren.

(3) die Propagierung und zunehmende Verbreitung der Shareholder-Value Konzeption des Unternehmens. Sie bedeutet über die Bereitstellung von Werkzeugen „wertorientierter“ Unternehmensführung hinaus eine politisch-kulturelle Neubestimmung des Unternehmens. Die Verbreitung und Implementierung dieses Modells wurde massiv von Managementberatungsfirmen befördert, die auch an der Verbreitung wechselnder Managementkonzepte und „Erfolgsstrategien“ als Managementmoden maßgeblich beteiligt waren. Unternehmensleitungen suchten sich mit der Übernahme dieser Konzepte und Moden in den schnelllebigeren Zeiten gegenüber den nunmehr machtvolleren externen Anspruchsgruppen zu legitimieren.

Diese drei Entwicklungen wirkten zusammen. Neue Regelungen für die Besteuerung von Veräußerungsgewinnen und zu Aufsichtsratsmandaten der Banken ermöglichten bzw. begünstigten die Auflösung der Eigentums- und personellen Verflechtung. Die neuen Eigentümer, die teilweise durch regulative Veränderungen erst zugelassen (Hedgefonds) oder deren Rolle näher bestimmt wur-

den (Altersvorsorgefonds), beförderten ihrerseits die De- und Reregulierung sowie den politisch-kulturellen Wandel im Lichte ihrer Interessen. Andererseits stehen die drei Entwicklungen auch jeweils für sich, so wenn zum Beispiel Unternehmen Elemente der Shareholder-Value-Konzeption – etwa die Steuerung über Renditekennzahlen und daran ausgerichtete Anreizsysteme für das Management – auch ohne veränderte Eigentümerstrukturen oder rechtliche Verpflichtung implementieren.

**Grenzen des Modellwechsels und Gentendenzen**

Das Gegenmodell zum koordinierten Kapitalismus hat sich in Deutschland weder in Reinform noch über die gesamte Wirtschaft hinweg durchgesetzt. Die Reichweite der Durchsetzung war von vorneherein durch die relativ geringe Bedeutung des Segments börsennotierter Unternehmen begrenzt, dessen zeitweilige Ausdehnung nach dem Börsencrash der Jahrhundertwende nahezu zum Erliegen kam. Anleihen nicht-börsennotierter Unternehmen bei Shareholder-Value-Konzepten (etwa eine an Renditekennzahlen orientierte „wertorientierte“ Steuerung) hinderte sie nicht daran, aus Kennzahlenabweichungen andere als börsenverträgliche Schlussfolgerungen zu ziehen. Unter den börsennotierten Unternehmen weisen immer noch viele einen stabilen Ankerinvestor wie etwa

Familieneigentümer auf. Der Kreis der Unternehmen, die sich im Streubesitz institutioneller Investoren befinden und somit in besonderer Weise der Drohung feindlicher Übernahme ausgesetzt sind, ist immer noch überschaubar. Die Unternehmensmitbestimmung – als Beschränkung der Eignerkontrolle über das Unternehmen in der Perspektive des liberalen Modells gewissermaßen der Sündenfall – blieb unangetastet. Selbst angelsächsische Investoren haben sich, wie unter anderem Ergebnisse einer Studie des SOFI und des FATK Tübingen zeigen, pragmatisch mit der Mitbestimmung abgefunden und zum Teil sogar deren wirtschaftliche Vorzüge entdeckt. Dass Deutschland nur begrenzt dem Weg in die kapitalgedeckte Altersversorgung gefolgt ist, hat wiederum den Zustrom anlage-suchender Vermögen im Vergleich zu anderen Ländern begrenzt. Und auch der breite Zufluss privater Gelder in die Aktienfondsanlage ist nach dem Börsenniedergang nach 2001 nie wieder richtig in Gang gekommen. Ferner blieb es auch in der von der EU-Kommission mitbetriebenen neo-liberalen Reformära in Deutschland bei einem gemischten Bankensystem aus sich neu orientierenden privaten Banken sowie einem gewichtigen Sektor öffentlicher und genossenschaftlicher Banken.

Schließlich mehrten sich bereits vor dem Ausbruch der Finanzmarktkrise die Anzeichen für ein Nachlassen des Schwungs der gesamten neo-liberalen Bewegung, auch dadurch angezeigt, dass sich bei der Bundestagswahl 2004 eine neo-liberale Agenda als nicht mehrheitsfähig erwies. Es mehrten sich kritische Stimmen, in denen sich erneut ein Grundverständnis artikulierten, das dem Wirtschaftsunternehmen jenseits aktueller Profitabilität eine Bestands- und Entwicklungsperspektive zuspricht – nicht zuletzt, weil es verschiedenen Anspruchsgruppen und einem Gemeinwesen verpflichtet ist. Jedenfalls scheint die Vorstellung vom Unternehmen als Finanzspielzeug, das nach Börsenlage beliebig auseinander genommen und neu zusammengesetzt werden kann, weniger überzeugend. Kritik an Hedgefonds und Private Equity Firmen als „Heuschrecken“ wurde populär. Gegenüber

**Fortsetzung von S. 9**

der EU-Kommission am Staatsanteil und -einfluss bei VW festzuhalten, war politisches Gemeingut. Die Bereicherung von Wirtschaftseliten und Werksschließungen wie in den Fällen der ehemaligen Siemens-Handy-Produktion und von Nokia-Bochum wurden nicht mehr als unvermeidlich hin-

des Wandels der späten 1990er Jahre. Auf den ersten Blick hat sich bislang freilich nicht viel verändert. Weder die Veränderungen der Eigentumsstrukturen und personellen Verflechtungen, noch die De- und Reregulierung von Finanzmärkten und Corporate Governance seit den 1990er Jahren sind

hatte schon in der Internet- und New-Economy-Krise nicht nur wegen ihres Beitrags zum Entstehen der Blase, sondern auch wegen bewusster Irreführung im Interesse der jeweiligen Mutterhäuser gelitten. Die Analysten haben auch die heute erkennbaren Fehlbewertungen der Bankhäuser nicht verhindert, sondern allenfalls den Absturz nachvollzogen, als es für Nicht-Eingeweihte zum Ausstieg zu spät war. Die von ihnen beratenen Investment- und Pensionsfonds können die Verluste der Bankaktien zum großen Teil auch nur abschreiben und sehen sich einem wachsenden Abfluss von Kundengeldern ausgesetzt. Dies untergräbt ihre Einflussposition gegenüber börsennotierten Unternehmen. Die privaten Monopole der Rating Agenturen haben die desaströsen Finanzprodukte mit hervorragenden Ratings versehen. Sie müssen sich nicht nur blauäugiges Fehlverhalten, sondern interessengebundene Fehlsteuerung vorwerfen lassen, da sie maßgeblich am Boom dieser Finanzprodukte verdienten. Der weitgehend kreditgetriebene Aufstieg von Hedgefonds und Private Equity Firmen ist zum Ende gekommen und endet in einer massiven Bereinigung dieses Marktes. Wurden aktivistische Hedge und Private Equity Fonds zuvor wegen zweifelhafter Geschäftspraktiken gegenüber übernommenen Unternehmen kritisch beurteilt, so ist nun auch das Renommee als sichere Geldvermehrungsmaschine in Frage gestellt.



zunehmende Ergebnisse anonymer Marktprozesse hingenommen, sondern über Parteigrenzen hinweg Gegenstände moralisch begründeter Kritik. Zudem werden Großaktionäre oder große Minderheitsaktionäre als Schutz vor feindlichen Übernahmen wieder hoffähig: bei Thyssen-Krupp mit der Stärkung der Stiftung als Eigentümer, bei Hapag-Lloyd durch den Speditionsunternehmer Kühne zur Abwehr einer ausländischen Übernahme, bei VW mit der Übernahme durch Porsche. Selbst staatliche Beteiligungen wie die der Stadt Hamburg bei Beiersdorf zur Abwehr einer Übernahme durch Procter & Gamble und bei Hapag Lloyd kamen unabhängig von politischen Lagern wieder in Betracht, ebenso neue Überkreuzverflechtungen wie zwischen der Salzgitter AG und der Norddeutschen Affinerie.

**Die Finanzkrise als Neubegründung von Entscheidungsspielräumen**

Konnte man diese Entwicklungen bis zum offenen Ausbruch der Finanzmarktkrise im Herbst 2008 auch als letztlich wirkungslose Abwehr- und Rückzugsgefechte interpretieren, so gilt das seitdem wohl nicht mehr. Beredter Ausdruck eines durch die Krise bewirkten „Gestalt Switch“ sind die scheinbar erinnerungsfreien Neupositionierungen maßgeblicher Betreiber

bislang im Kern revidiert worden. Bescheidene Ansätze hierzu sind in der kürzlichen Neuregelung der Ausübungsrechte von Aktienoptionen und in der Verlagerung der Entscheidung zur Vorstandsvergütung in das Plenum des Aufsichtsrates zu sehen. Und der stetige Zufluss Rendite suchenden Kapitals, der schon die beiden letzten großen Finanzmarktkrisen gespeist hat, ist womöglich nur vorübergehend verebbt und wird durch die neue Niedrigzinspolitik für die Zukunft erneut genährt.

Im Vordergrund steht bislang ein politisch-kultureller Wandel, der aber nicht zu unterschätzen ist, da er in eine neue Entscheidungssituation mündet. Die gegenwärtige Finanzmarktkrise führt zu einer Erosion von Autoritäten, darunter eben jener Akteure, die in den letzten zehn Jahren Macht und Deutungshoheit erlangt und ausgeübt hatten. An vorderster Stelle meint das die Erschöpfung der Vorbildfunktion der US-Wirtschaft und ihrer Institutionen. Und es betrifft die diversen „masters of the universe“ der vergangenen zwei Jahrzehnte: Das Investmentbanking, das als Königsdisziplin des Bankwesens galt, hat seinen Glanz völlig verloren und in den USA als eigenständige Form nicht überlebt. Das Image der Bankanalysten

Diese hier zunächst pauschal benannten Einschätzungen sowie mögliche Schlussfolgerungen bedürfen der Fundierung durch genauere Analysen. Das gilt insbesondere für Regulierungserfordernisse und -perspektiven für die verschiedenen Teilmärkte und Finanzmarktakteure, die in vielen Fällen internationale Abstimmung und Durchsetzung erfordern.

**Entscheidungsfelder auf der Ebene von Unternehmen**

Was die Unternehmensführung im engeren Sinne angeht, bestehen Entscheidungsspielräume und Entscheidungsbedarfe für die folgenden Felder, die zu einem großen Teil auch der Aufsichtsratsmitbestimmung unterliegen und ggf. zu zustimmungspflichtigen Geschäften gemacht werden können.

- die Bestimmung der für notwendig gehaltenen Mindestrendite und der Geduld, die zu ihrer Erreichung aufgebracht werden kann. Das berühmte-berühmte 25 % Eigenkapitalziel der Deutschen Bank unter Josef Ackermann war ja unter anderem über den Unternehmensvergleich mit anderen Banken gerechtfertigt worden, deren „Nachhaltigkeit“ inzwischen mehr als in Frage steht.
- die Strategie der Konzentration auf Kerngeschäfte. Deren finanzökonomische Begründung hat erkennbar an Berechtigung eingebüßt. Produktmarktbezogene, unternehmerische Perspektiven können andere Entscheidungen begründen, die darauf abstellen, Unternehmen weniger verwundbar zu machen.
- die Vergütungssysteme des Top-Managements mit Blick auf das Verhältnis von variabler zu fester Vergütung, die Definition der Kriterien für Leistung und/oder Erfolg sowie die Fristen für die Messung von Erfolg und die Auszahlung der Ansprüche. Pointiert gesprochen geht es hierbei um die Rückholung des Top-Managements in das Unternehmen, nachdem sie zuvor eher als selbst mobiler Agent der Ansprüche der mobilen und wechselnden neuen Eigentümer im Unternehmen konzipiert wurden. Der Kult der variablen, leistungs- und/oder ergebnis-bezogenen Vergütung hat über das Top-Management hinaus in vielen Unternehmen zur breitflächigen Umstellung auf variable Vergütungssysteme geführt. Die vielfältigen Steuerungsprobleme und nichtintendierten Wirkungen, die damit einhergehen, sind schon vielfach kritisch notiert worden – prominent von Bruno Frey und Margit Osterloh in ihrem Buch „Managing Motivation“. Die aktuelle Krise der Vergütungssysteme, die sich am Top-Management festmacht, könnte Anlass sein, diese Grundorientierung insgesamt zu überprüfen.

Eng mit den Vergütungssystemen verknüpft ist das Thema der „wertorientierten“ Steuerungssysteme. Neben der Bestimmung der Zielrendite, die auch als Hürde bei Investitionsentscheidungen wirksam wird, spielt die Ausgestaltung

der Systeme und die Verknüpfung mit Anreizsystemen eine wichtige Rolle. Weit verbreitete einperiodische Steuerungssysteme wie der Economic Value Added (EVA) sind in der Gefahr, die kurzfristige Optimierung der finanziellen Kennzahlen zu Lasten mittel- bis langfristig wirksamer Investitionen zu fördern – je stärker sie mit den Vergütungssystemen verknüpft sind, desto mehr. In der schon erwähnten Studie „Shareholder Value und Personalwesen“ sind wir auf Versuche gestoßen solche Fehlsteuerungen durch Neujustierung der Vergütungssysteme im Rahmen eines solchen Steuerungsmodells zu korrigieren. Generell stellt sich die Frage einer Abkehr von einer überwiegend an finanziellen Kennzahlen orientierten Steuerung, die als ‚Spätindikatoren‘ einer langfristig orientierten Unternehmensentwicklung eher abträglich und zudem manipulationsanfällig sind.

Die erwähnten Felder beziehen sich auf Revisionen und Neujustierungen innerhalb des Systems der Unternehmensführung. Hierfür können sich neue Spielräume eröffnen, die auch von den Mitbestimmungsträgern genutzt werden können. Kennzahlen treffen selbst keine Entscheidungen, aber wie sie gewählt und mit Anreizstrukturen verknüpft werden, kann Entscheidungen vorherbestimmen.

Ob und wie weit sich hier Spielräume öffnen, hängt auch von anderen Feldern ab: von der Regulierung der Finanzmärkte und der Ausgestaltung der Corporate Governance, über die die Macht der neuen Eigentümer begrenzt oder ihre Rolle neu bestimmt werden kann. Auch die Entwicklung des Bankensystems spielt eine Rolle, weil darüber mitentschieden wird, in welchem Maße „geduldiges Kapital“ zur Verfügung steht. Zu all diesen Fragen ist die Debatte erneut geöffnet worden. Interessante Vorschläge liegen vor, z. B. die Bindung der Stimmrechte von Aktionären an die Haltedauer von Aktien. Auch Vorschläge zur Wiederherstellung einer vorwiegend dienenden Funktion des Finanzsektors für die Realwirtschaft verdienen eine ernsthafte Prüfung. Ein Finanzsektor, der sich als moderner Alchemist der Geldvermehrung versteht, hat sich jedenfalls grundlegend desavouiert.

Der Beitrag bezieht sich unter anderem auf Ergebnisse des Projekts „Shareholder Value und Personalwesen“. Dank geht an die Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung. Das Projekt wurde in Zusammenarbeit von F.A.T.K. Tübingen (federführend: Dr. Reinhard Bahnmüller) und dem SOFI durchgeführt:  
<http://www.sofigoettingen.de/index.php?id=161>

**Jüngere Veröffentlichungen aus dem SOFI zum Themenkomplex:**

*Kädtler, Jürgen (2008):* Woher kommt und was bedeutet „Macht der Finanzmärkte“? In: Blaschek, Beate/Schoder, Christian/Ziegler, Petra/Pirklbauer, Sybille: Crash statt Cash. Wien (ÖGB-Verlag), S.41-52.

*Kädtler, Jürgen/Faust, Michael (2008):* The Power of Financial Markets – What Does that Mean and How Does it Work for Different Categories of Companies? In: Bluhm, Katharina/Schmidt, Rudi (eds): Change in SMEs. Towards a New European Capitalism? New York (Palgrave Macmillan), S. 17-38.

*Kädtler, Jürgen/Sperling, Hans Joachim (2008):* Logics Of Bargaining In The German Automotive Industry. In: Erturk, Ismail/Froud, Julie/Johal Sukhdev/Leaver, Adam/Williams, Karel: Financialization At Work. London and New York (Routledge), S. 330-342.

*Faust, Michael/Bahnmüller, Reinhard (2007):* Die Zeit der Aktienanalysten. In: Langenohl, Andreas/Schmidt-Beck, Kerstin (Hrsg.): Die Markt-Zeit der Finanzwirtschaft. Soziale, kulturelle und ökonomische Dimensionen, Marburg (Metropolis), S.37-74.

*Faust, Michael/Fisecker, Christiane/Bahnmüller, Reinhard (2007):* Was interessiert Analysten? Versuch über ein erklärungsbedürftiges Desinteresse an Personalpolitik. In: Berliner Debatte Initial, 18 (2007), 4/5, S.16-26.

## ■ Neues Buch von Peter Kalkowski und Otfried Mickler

# Antinomien des Projektmanagements – Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum



**Kalkowski, Peter/Mickler, Otfried: Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum – edition sigma 2009, 185 Seiten, 17.90 Euro – ISBN 978-3-89404-564-7**

### Die Untersuchung

*Ausgangssituation:* Die leitende These des Buches lautet: Da wissensintensive Aufgaben sich immer häufiger nur noch durch die temporäre Vernetzung verteilter Kenntnisse und Fähigkeiten bewältigen lassen, werden Arbeit und Organisation am Ende des klassischen Industriezeitalters in zunehmendem Maße projektifiziert. Boltanski und Chiapello (2003) erkennen in der Generalisierung des projektförmigen Managements bereits „den neuen Geist des Kapitalismus“. Das „Projekt-Regime“ ist für sie der zeitgenössische Modus der Regulierung gesellschaftlichen Handelns. Angesichts derart weitreichender Einschätzungen und im Verhältnis zur Aufmerksamkeit, die Projekten in der Managementliteratur gewidmet wird, ist der Korpus empirisch fundierter soziologischer Beiträge zu diesem Thema bislang bemerkenswert bescheiden. Dabei bietet es nicht nur vielfältige Anschlussmöglichkeiten für die Diskurse der Arbeits- und Industriesoziologie, sondern ist vor allem auch für Praktiker von Interesse: Professionelles Projektmanagement wird für eine wachsende Anzahl

von Unternehmen und für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

*Fragestellung – Sample – Methode:* Die übergreifenden Fragen der Studie lauten: Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen zur Verbesserung ihres Projektmanagements? Mit welchen Schwierigkeiten und Anforderungen sind sie und die Beschäftigten dabei konfrontiert? Welche Verhaltensweisen und Arbeitseinstellungen erwartet das Management von den am Projekt beteiligten Akteuren? Welche Ansprüche haben diese ihrerseits an die Projektarbeit und an das Projektmanagement? Was könnte und sollte ihrer Meinung nach daran verbessert oder verändert werden? Was zeichnet ihrer Meinung nach ein kompetentes Projektmanagement aus?

Im Rahmen der von der DFG geförderten Untersuchung wurden zur Beantwortung dieser Fragen Fallstudien in F+E-Bereichen der Automobilindustrie und bei großen IT-Dienstleistern durchgeführt. Damit werden im Sample komplexere Projekte in zwei sehr unterschiedlichen Branchen erfasst. Ein wesentlicher – auch für den Projekttypus relevanter Unterschied – besteht darin, dass die Automobilindustrie Produkte für einen anonymen Massenmarkt entwickelt, während die IT-Dienstleister individuelle Leistungen erarbeiten und ein Großteil der Projektarbeit vor Ort beim Kunden stattfindet.

Die Erhebungen fanden in Form von Expertengesprächen vornehmlich mit Projektleitern statt. In Einzelfällen wurden ergänzende Expertengespräche mit Linienmanagern und Entwicklungsingenieuren geführt.

### Die Ergebnisse

*Projektmanagement hat hohe Priorität:* Das Interesse, die Projektarbeit effektiver und effizienter zu gestalten, steigt in dem Maße, in dem die Anzahl und die Komplexität der Projekte in

den Unternehmen zunehmen. Die Optimierung des Projektmanagements (PM) hatte in allen untersuchten Betrieben eine hohe *management attention*. Hauptanlass für die Bemühungen um ein professionelles Projektmanagement in der Automobilindustrie ist die gestiegene Anzahl und Heterogenität der intern und extern an der Produktentstehung beteiligten Akteure. IT-Dienstleister dagegen konnten im Zuge der Branchenkonsolidierung ihre Kundenprojekte in vielen Fällen nur mit Verlusten oder dürftigen Margen zum Abschluss bringen. Vielfach wurden dafür Defizite im Zusammenwirken von Vertrieb und Technik in der Phase der Angebotserstellung verantwortlich gemacht. In allen Fällen spielten aber auch die klassischen, mit der Organisation großer und wissensintensiver Projekte verbundenen Spannungsfelder und Antinomien eine Rolle: Spannungen und Konflikte zwischen den widerstreitenden Organisationsprinzipien Projekt und Linie sowie die daraus resultierenden Ressourcen- und Zielkonflikte sowie (mikro-) politischen Kämpfe um Einflussdomänen.

In den meisten Unternehmen sah sich das Top Management veranlasst, sich öffentlichkeitswirksam zu den Zielen und Maßnahmen, die zur Verbesserung des PM beitragen sollen, zu „committen“ und sie einem „monitoring“ zu unterziehen. Eingerichtet oder ausgebaut wurden zentrale PM-Stäbe, die für die Projekte Dienstleistungen erbringen, wie zum Beispiel die Implementierung von PM-Methodiken, die Weiterentwicklung betrieblicher PM-Modelle (Regelung der Aufbau- und -ablauforganisation, Projektrollen, Berichtspflichten usw.), die Unterstützung der Projekte beim „staffing“ und „assignment“, die Förderung der Teamentwicklung, die Moderation von „kick off“-Veranstaltungen, Konfliktmanagement sowie die fachliche und, allerdings in selteneren Fällen, auch die disziplinarische Betreuung der Projektleiter.

*Formale Strukturierung:* Die Bemühungen um ein professionelles Projektmanagement haben allerdings primär eine stärkere Standardisierung und Formalisierung des PM zum Ziel. Bei allen Unterschieden im Durchdringungsgrad haben überall formale Regelungen, Steuerungs- und Kontrollmethoden an Gewicht gewonnen. Mit ihnen wird der Kontrollzugriff auf Bereiche ausgedehnt, die zuvor davon weitgehend verschont waren und in denen die Koordination zu großen Teilen informell „auf Zuruf“ erfolgte. Formale Regelungen und PM-Modelle ingenieurwissenschaftlicher Herkunft werden vom Management meistens hoch geschätzt, weil sie seinem Wunsch nach Steuerbarkeit und Absicherung der Projekte entgegen kommen. Komplexe Projekte lassen sich allerdings ohne Formalisierung und ein Set an Methoden und Tools nicht koordinieren und zu einem technisch und wirtschaftlich erfolgreichen Abschluss bringen. Formalisierung und formale PM-Modelle sind nicht zuletzt auch ein Vehikel des *sense making*. Sie bilden die Grundlage eines gemeinsamen Begriffsrepertoires und der Vorstellungen, die die beteiligten Akteure vom Aufbau und Ablauf der Projekte haben, und dienen der Verständigung.

*Informale Strukturierung:* Wenn aber komplexe Problemlösungen den Kern der Tätigkeiten bilden, ist der Weg zur Zielerreichung unweigerlich von Ungewissheiten und Unwägbarkeiten geprägt, und die Arbeit ist nur schwach oder gar nicht standardisierbar. Aufgrund der Uneinsehbarkeit immaterieller Arbeitshandlungen für Außenstehende lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren, detailliert planen und steuern. Oft können Vorgesetzte die Arbeit ihrer zum Teil hoch spezialisierten Mitarbeiter nicht beurteilen. Die befragten Experten hoben denn auch hervor, dass für den Projekterfolg weniger ausgefeilte Techniken und Methodiken, als vielmehr die Verhaltensweisen und Arbeitseinstellungen der Beteiligten entscheidend seien. Das größte Gefährdungspotenzial für den Projekterfolg sahen sie darin, dass Projektleiter und -mitarbei-

ter das *commitment* zu den Projektzielen und ihren daraus abgeleiteten Projektarbeiten verlieren.

Die vom Management propagierte Verhaltenserwartung, (hoch qualifizierte) Beschäftigte sollten unternehmerisch denken und handeln, ist in den Unternehmen inzwischen ubiquitär. Wechselseitige Erwartungshaltungen begründen so etwas wie einen impliziten oder psychologischen Vertrag, der das Arbeitsengagement trägt und



über die Bereitschaft entscheidet, sich für ein Projekt und dessen Ziele einzusetzen. Wird dieser Vertrag verletzt, droht das *commitment* zum Projekt und seinen Zielen verloren zu gehen. Immer wieder bemängelten Projektleiter, dass ihnen die Befugnisse und Ressourcen fehlten, die sie benötigten, um der Verhaltenserwartung des Managements gerecht werden zu können. Die technisch-betriebswirtschaftliche Umklammerung, „Bürokratie“, beschneide notwendige Handlungsspielräume. Diejenigen, die die Projektziele realisieren sollen, würden entweder gar nicht oder nur unzureichend an der Definition der Ziele und erforderlichen Ressourcen beteiligt. Beeinträchtigt werde das *commitment*, wenn von oben in Projekte hineingeregelt und zuvor „vereinbarte“ Projektziele und -aufträge scheinbar willkürlich revidiert werden.

*Contracting:* Die vielfältigen Ansätze, Projekte stärker formal zu regeln und zu kontrollieren, stehen per se in einem Spannungsverhältnis zu den Handlungsspielräumen und informellen Strukturierungsleistungen, die für wissensintensive Projekte unabdingbar sind. Da die Gestaltung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche bei solchen Projekten bis zu einem gewissen Grad Gegenstand von Aushandlungsprozessen ist, ist das „contracting“ – die Art, wie Arbeit und Arbeitsleistung in den Projekten kontrahiert wird – ein wesentlicher Bestandteil praktischer Projektkompetenz. In IT-Betrieben ist man dazu übergegangen, mit Projektleitern explizit Projektverträge auszuhandeln und abzuschließen, in denen die Aufgaben, Termine, Kompetenzen, Ressourcen usw. klar geregelt sind. Diese (expliziten) Verträge verleihen den Projekten und Projektleitern eine Art innerbetrieblichen Rechtsstatus. Sie haben wesentlich zur Absicherung und Aufwertung der Projektleiterposition beigetragen. Mit ihrer Hilfe werden Projektleiter explizit ermächtigt, ihre Projekte „wie Unternehmer“ zu führen, was zusätzlich durch größere ergebnisabhängige variable Entgeltbestandteile und Karriere-möglichkeiten gefördert wird. In der stärker liniendominierten Projektorganisation der

Automobilindustrie werden mit den Projektleitern zwar ebenfalls explizite Verträge geschlossen. Sie haben auf deren Inhalt jedoch bislang keinen großen Einfluss. In jedem Fall erweist sich das *contracting* – die formale und informale Kontrahierung der Arbeit in den Projekten – als ein zentraler Bestandteil kompetenten Projektmanagements.

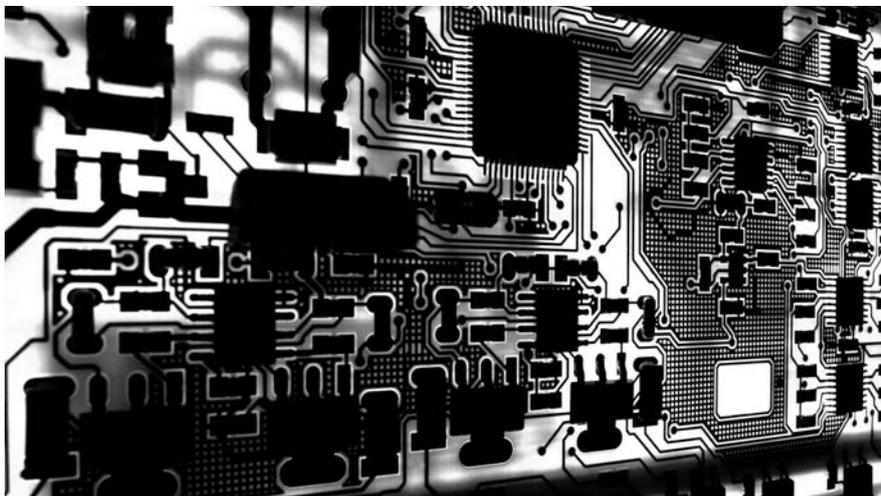
*Veränderung des betrieblichen Status- und Hierarchiegefüges:* Projektleitung war und ist in der Regel eine nervenaufreibende Funktion. Kolportiert wurde, dass früher Projektleiter wurde, wer zur falschen Zeit über den Flur lief und vom Vorgesetzten dazu ernannt wurde. Diese Praxis gehört in den von uns besuchten Unternehmen definitiv der Vergangenheit an. In der Automobilindustrie werden größere Projekte zwar vielfach von hochran-

**Fortsetzung von S. 13**

gigen Linienmanagern geleitet, die für die Dauer der Projekte für diese Funktion freigestellt werden. Nachdem ihr Status in der Linienfunktion von der Anzahl der ihnen disziplinarisch unterstellten Personen abhing, müssen sie dann allerdings als Projektleiter fast ohne disziplinarische Befugnisse und mit viel Überzeugungsarbeit die Arbeiten unterschiedlicher Abteilungen so koordinieren, dass sie die Projektziele, zu denen sie sich auf der Grundlage umfangreicher Vertragswerke „committet“ haben, auch erreichen. Selbst da, wo große Projekte mit mittleren Managementpositionen besetzt sind, verfügen Projektleiter in Autofirmen nur über ein geringeres Maß an Selbständigkeit.

wirtschaftlich erfolgreich abgeschlossene Projekte sowie bestandene *assessments*. Die Top Projektmanager sind Bereichsleitern gleichgestellt und werden wie diese vom Vorstand des Unternehmens „besprochen“. Aber auch in Unternehmen, in denen es keine klar geregelten Projektkarrieren gibt, gewinnt Projektleitung an Attraktivität: Für diejenigen, die sich beruflich weiterentwickeln wollen, ist diese Aufgabe eine Möglichkeit, in Zeiten schlanker Hierarchien auf sich aufmerksam zu machen. Aus Unternehmensperspektive ist die Projektleiterposition ein probates Instrument der Personalselektion und -entwicklung. Insgesamt gesehen konnten die Leiter mittlerer und großer Projekte in fast allen Fällen

Dass die Projektifizierung von Arbeit und Organisation voranschreiten wird, erwarteten gleichwohl alle Interviewpartner. Bezogen auf die Unternehmensorganisation ist dabei von einem Trend zum „projektorientierten Unternehmen“ die Rede. Der Begriff, wenngleich nicht einheitlich verwendet, steht für Unternehmen in dynamischen Kontexten und mit dynamischen Grenzen, in denen stets mehrere Projekte gleichzeitig laufen und um Ressourcen konkurrieren. In seiner emphatischen Fassung bezeichnet er ein Führungskonzept, das das traditionelle Macht- und Kompetenzverhältnis von Abteilungs- und Projektleitung geradezu umkehrt: Die Stab-Linienorganisation verschwindet zwar nicht, wird aber von der Primärorganisation zur Sekundärorganisation. Projektleiter stehen über den Fachabteilungen und den dort angesiedelten Führungskräften. Diese erbringen ebenso wie alle anderen Führungskräfte der Linie *für die Dauer der Projekte* Dienstleistungen für die Projekte. Die Projektleiter bilden einen Pool, der jedoch keine Stabsstelle und keine Abteilung neben anderen, sondern ihnen übergeordnet ist. Bei dieser Art von projektorientierten Unternehmen handelt es sich noch eher um eine Vision, von der die untersuchten Betriebe weit entfernt sind. Die Beschäftigung mit der Funktionsweise und den Erfolgsbedingungen avancierter Fälle, die diesem Modell nahe kommen, dürfte aber auch von praktischem Interesse sein.



Ihre Position wurde allerdings so aufgewertet, dass sie mit den Leitern der Entwicklungsabteilungen „auf Augenhöhe“ verhandeln können. In mehreren Betrieben der Automobilindustrie wurde erklärt, dass klassische „Kamin-aufstiege“ in der Line bereits reduziert wurden und Projektleitung zu einer Voraussetzung für den Aufstieg in der Linie geworden ist.

ihren Handlungsspielraum gegenüber der Linienorganisation deutlich ausweiten, weil ihre Position aufgewertet, die Kompetenz klarer geregelt und die Projektvereinbarungen vertraglich genauer geregelt wurden.

Einen Schritt weiter sind in dieser Beziehung die IT-Unternehmen. Hier wurden oder werden aktuell klar geregelte drei- oder vierstufige Projektmanagementkarrieren eingerichtet. Jeder Projektleiterkategorie korrespondieren bestimmte Projektkategorien. So dürfen z. B. nur Top Projektleitern Projekte der höchsten Risikoklasse übertragen werden. Voraussetzung für das Erreichen der jeweils nächsthöheren Stufe sind die erfolgreiche Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen, technisch und

*Ausblick – Forschungsperspektiven:* Der konstatierte Trend zur Projektifizierung von Arbeit und Organisation ist sicherlich nicht grenzenlos. Unternehmen werden sich, sieht man von Ausnahmen – etwa im Bereich IT-basierter Dienstleistungen – einmal ab, nicht vollständig in Projekte (virtuelle Unternehmen) auflösen. Wissenssysteme würden zerfließen, wenn Ressourcen und das Know-how nicht auch in dauerhaften Organisationen eingebettet wären. Unternehmen könnten keine Kernkompetenz und keine eigene Identität ausbilden, wenn Wissensträger ausschließlich temporär zusammgeführt würden.

Einen Schub könnte die Projektifizierung durch die zunehmende Inanspruchnahme bzw. den Zukauf externer Entwicklungsdienstleistungen bekommen. „Früher waren wir immer bestrebt, alles selbst zu machen. Alles andere war verpöht: *Not invented here!* Das ist umgeschlagen. Bei diesem *make or buy* ist das *buy* und die Integration aber unheimlich anspruchsvoll. Bei dem *make and buy* soll heute möglichst wenig *make* dabei sein. Das ist die höchste Kunst überhaupt. Und in diese Richtung wird es gehen. Das Ganze wird natürlich auch immer globaler. Auch dadurch wird Projektorganisation noch einmal einen Schub bekommen. Das hat eine große Zukunft, ganz sicher“ (Gesprächspartner IT-Dienstleister). Auch und gerade dabei dürfte das *contracting* eine zentrale Rolle spielen.

## Evaluation zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN)

### SOFI begleitet „ganzheitliche“ Vermittlung in Arbeitsagenturen

Im November 2008 wurde im SOFI-Forschungsschwerpunkt „Sozialmodell“ ein neues Evaluationsvorhaben begonnen: Die Bundesagentur für Arbeit beauftragte das Institut damit, die Umsetzung eines Modellversuch im Bereich der Arbeitsvermittlung der Bundesagentur für Arbeit mit qualitativen Methoden zu begleiten und auszuwerten.

In drei örtlichen Agenturen wird derzeit unter der Projektbezeichnung „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) eine besondere Arbeitsweise erprobt: Bei Arbeitslosen, die wegen mehrfacher Vermittlungshemmnisse nach dem Profiling in die Gruppe der „Betreuungskund/inn/en“ eingestuft wurden, sollen die Chancen zur Integration in den Arbeitsmarkt nachhaltig verbessert werden. Hierzu soll ein besonders günstiger Betreuungsschlüssel beitragen; gleichzeitig soll auf standardisierte „Handlungsprogramme“ und auf die Beauftragung externer Maßnahmeträger verzichtet werden.

Die Evaluation und Implementationsanalyse des SOFI soll die durch den Modellansatz bewirkten Veränderungen in der Qualität der Vermittlungsprozesse, in der Arbeitssituation von Fachkräften und in der Mitarbeiterwie Kundenzufriedenheit herausarbeiten. Gleichzeitig soll die Evaluation Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Leistungsprozesse vor Ort zu liefern. In die Untersuchung werden neben den drei Modellagenturen auch drei Vergleichsagenturen einbezogen, in denen die Betreuung und Vermittlung dieses Personenkreises in der sonst üblichen Weise stattfindet.

Im Rahmen eines qualitativen Untersuchungsansatzes wird im Zeitraum Januar 2009 bis April 2010 zu insgesamt drei Erhebungszeitpunkten die Bearbeitung einzelner Fälle über Prozessdaten rekonstruiert. Zudem werden Vermittlungsgespräche direkt beobachtet. Zum Erhebungsprogramm gehören darüber hinaus Interviews mit beteiligten Fachkräften und Arbeitslosen, Expertengespräche

mit Führungskräften sowie mit anderen Aufgabenbereichen der Agenturen („interne“ Schnittstellen wie z. B. der Arbeitgeberservice) und mit „externen“ Dritten (z. B. Maßnahmeträgern).

#### Informationen zum Projekt:

**Titel:** Evaluation zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN)

**Im Auftrag** der Bundesagentur für Arbeit

**Laufzeit:** 10/2008 bis 5/2010

#### Projektleitung:

Dr. Peter Bartelheimer

**Projektteam:** Dr. Volker Baethge-Kinsky (SOFI), Jutta Henke (Bielefeld), Andreas Wolf (Bielefeld), Sandra Kotlenga (ZOOM Göttingen) und Nils Pagels (ZOOM Göttingen)

## Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen von Dezember 2008 bis März 2009

#### Bücher

*Kalkowski, Peter/Mickler, Otfried (2009):* Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin (edition sigma).

*Nyhuis, Peter/Nickel, Rouven/Tullius, Knut (Hrsg.) (2008):* GVP – Globales Varianten Produktionssystem. Globalisierung mit System. Hannover/Garbsen (PZH-Verlag).

*Solga, Heike/Powell, Justin/Berger, Peter A. (Hrsg.) (2009):* Soziale Ungleichheit. Klassische Texte der Sozialstrukturanalyse. Frankfurt a.M. (Campus).

*Solga, Heike/Huschka, Denis/Eilsberger, Patricia/Wagner, Gert G. (Hrsg.) (2009):* GeisteswissenschaftlerInnen: kompetent, kreativ, motiviert – und doch chancenlos? Ergebnisse des Expertisenwettbewerbs „Arts and Figures – Geisteswissenschaftler/innen im Beruf. Band II.

Opladen (Budrich UniPress) (open access: <http://www.budrich-unipress.de/media/products/0308850001228293068.pdf>).

#### Aufsätze

*Baethge, Martin/Achtenhagen, Frank (2009):* Der mögliche Beitrag eines Berufsbildungs-PISA zur Bildungsberichterstattung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Steuerung durch Indikatoren. Methodologische und theoretische Reflektionen zur deutschen und internationalen Bildungsberichterstattung. Opladen (Budrich Verlag), S. 55-72.

*Baethge, Martin (2008):* Das deutsche Bildungsschisma: Innovationen zwischen institutionellem Wandel und Pfadkontinuitäten. In: Göppel, Rolf/Lenhart, Volker/Rihm, Thomas/Schön, Bärbel/Strittmatter-Haubold, Veronika (Hrsg.): Bildung ist mehr. Potentiale über PISA hinaus. 9. Hei-

delberger Dienstagseminar. Heidelberg (Mattes Verlag), S. 83-103.

*Baethge, Martin (2008):* Berufliche Ausbildung dual oder plural? Perspektiven zur Weiterentwicklung der Berufsbildung. In: Neß, Harry/Kimmig, Thomas (Hrsg.): Kompendium zu aktuellen Herausforderungen beruflicher Bildung in Deutschland, Polen und Österreich. Vorarbeiten zu einem europäischen Handbuch. Frankfurt a. M., S. 28- 39.

*Baethge, Martin (2008):* Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Cortina, Kai S./Baumert, Jürgen/Leschinsky, Achim/Mayer, Karl Ulrich/Trommer, Luitgard (Hrsg.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Reinbek, S. 541-598.

*Baethge-Kinsky, Volker (2008):* Ganz im Zeichen der »Aktivierung«: Arbeitsmarkt-

**Fortsetzung: Veröffentlichungen des SOFI von Dezember 2008 bis März 2009**

politik nach SGB II. In: Arbeitnehmer 7/2008 (Arbeitnehmerkammer Saarland), S. 8-9.

*Bartelheimer, Peter (2009):* Für eine sozialpolitische Reformagenda Mindestsicherung. Zur Geschäftsordnung im Streit um Grundeinkommen und Grundsicherung. In: Widersprüche, Heft 110, 28. Jg., Nr. 4, S. 93-108.

*Bartelheimer, Peter (2009):* Verwirklichungschancen als Maßstab lokaler Sozialpolitik? In: Sozialer Fortschritt, Jg. 58, Heft 2-3/2009, S. 48-55.

*Bartelheimer, Peter (2009):* Warum Erwerbsausschluss kein Zustand ist. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M./New York (Campus), S. 131-143.

*Bartelheimer, Peter (2008):* Was bedeutet Teilhabe? In: Maedler, Jens (Hrsg.): TeilHabe-Nichtse. Chancengerechtigkeit und kulturelle Bildung. München (kopaed), S. 13-19.

*Kalmbach, Peter/Schumann, Michael (2008):* Finanzkrise als Schocktherapie. In: WSI-Mitteilungen, 11-12/2008, S. 636-637.

*Kädtler, Jürgen (2009):* Das Finanzmarktdebakel. Wenn die Welt in Kennziffern zerfällt. In: MQ Management und Qualität, Jg. 5, Heft 1-2, S. 21-23.

*Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim (2009):* Der Niedersachsen-Weg – Tarifr-

gelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA. In: WSI-Mitteilungen 3/2009, S. 127-135.

*Mayer-Ahuja, Nicole/Feuerstein, Patrick (2009):* „Everywhere is becoming the same“? Labour utilisation, regulation and the tensions inherent in transnational IT-production. In: Work, Organisation, Labour, Globalisation, Volume 2, No. 2, Autumn 2008, S. 162-178.

**Dokumentation zum CAPRIGHT-Workshop:**

*Bartelheimer, Peter/Büttner, René/Moncel, Nathalie (Hrsg.):* Sen-sitising life course research? Actes du Séminaire CAPRIGHT, Goettingen, 24-25 Septembre 2008. Exploring Amartya Sen's capability concept in comparative research on individual working lives. Net.Doc.50, Mars 2009.

Die Dokumentation ist auf der SOFI-Website als PDF-Download verfügbar.

*Solga, Heike/Wagner, Sandra (2008):* Die Zurückgelassenen – Die soziale Verarmung der Lernumwelt von Hauptschülern und Hauptschülerinnen. In: Becker, Rolf/Lauterbach, Wolfgang (Hrsg.): Bildung als Privileg? Ursachen von Bildungsungleichheit aus soziologischer Sicht (3. Auflage). Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), S. 189-217.

*Tullius, Knut (2008):* GVP-Modul Internationale Kooperationsbeziehungen. In: Nyhuis, Peter/Nickel, Rouven/Tullius, Knut (Hrsg.): GVP – Globales Varianten Produktionssystem. Globalisierung mit System. Hannover/Garbsen (PZH-Verlag), S. 72-97.

*Tullius, Knut (2008):* Koordination globaler Produktionsnetzwerke deutscher KMU. In: RegioPol – Zeitschrift für Regionalwirtschaft, Heft 2/2008, S. 13-25.

*Wolf, Harald (2008):* „Renouveau ou crise de l'imaginaire capitaliste?“ In: Nordicum-Mediterraneum. Icelandic E-Journal of Nordic and Mediterranean Studies, Vol. 3, No. 2 ([http://nome.unak.is/nome2/issues/vol3\\_2/](http://nome.unak.is/nome2/issues/vol3_2/))

**Working Paper**

*Kurz, Constanze/Wolf, Harald (2009):* Kleiner Grenzverkehr: BiowissenschaftlerInnen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. SOFI-Working Paper, Nr. 4.

**Informationen zu allen Veröffentlichungen des SOFI seit 1990 im Internet zu finden unter: „[www.sofi.uni-goettingen.de](http://www.sofi.uni-goettingen.de)“ – Rubrik Publikationen.**

**SOFI-Forschungskolloquium Sommersemester 2009**

**Freitags von 14:15 Uhr bis 16:30 Uhr im Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI), Friedländer Weg 31**

Texte für die Kolloquien liegen etwa eine Woche vor den jeweiligen Sitzungen im Geschäftszimmer des Instituts für Soziologie und im SOFI als Kopiervorlage aus oder können per E-Mail bei [istahn@gwdg.de](mailto:istahn@gwdg.de) bezogen werden.

**Abweichender Termin: Montag, 20. April 2009, ab 17:15 Uhr:**  
*Sabine Fromm; Bettina Kohlrausch; Claudia Kretschmann (SOFI):* Benachteiligte Jugendliche beim Übergang von der Schule in die Ausbildung

**29. Mai 2009:**  
*Ralf Reichwald (München), Hagen Habicht (Leipzig):* Open Innovation und Hierarchiestrukturen in Unternehmen

**05. Juni 2009:**  
*Ulrich Voskamp, Volker Wittke (SOFI):* Strukturierung globaler Wertschöpfungsketten: Zur Erklärung unterschiedlicher Formen industrieller Globalisierung

**26. Juni 2009:**  
*Peter Bartelheimer, Sabine Fromm (SOFI):* Deutschland, sozioökonomisch gesehen – Teilhabemodus und Ungleichheit im Spiegel der Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung Deutschlands

**03. Juli 2009:**  
*Bernd Meyer (Osnabrück):* Modell einer integrierten mittel- bis langfristigen Berufsfeld- und Qualifikationsvorausschätzung

**10. Juli 2009:**  
*Jürgen Kädtler (SOFI):* Industrielle Beziehungen in der Krise – Auszehrung oder Bewährung der Sozialpartnerschaft?

**17. Juli 2009:**  
*Martin Kuhlmann, Hans-Joachim Sperling (SOFI):* Perspektiven der Arbeitspolitik

**Personalia**

**Maria Richter**, Dipl.-Soziologin, ist seit dem 1. Dezember 2008 am SOFI als neue Mitarbeiterin tätig.

**Meike Baas**, Dipl.-Politologin, ist seit dem 1. Januar 2009 am SOFI als neue Mitarbeiterin tätig.

**Veronika Phillips**, Dipl.-Soziologin, wird ab dem 1. April 2009 als neue Mitarbeiterin am SOFI tätig sein.

**Dr. Constanze Kurz**, seit 1989 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am SOFI, wechselt zum 01. April 2009 als politische Sekretärin zum Vorstand der IG Metall nach Frankfurt in das Ressort Technologie und Umwelt. Sie wird dort für die Koordination und Gestaltung der Arbeitsbereiche Forschungs-, Technologie-, Innovationspolitik sowie Nachhaltigkeit und Umweltpolitik zuständig sein.